

д-р Наташа Митева

РАСТ И РАЗВОЈ НА ХОТЕЛСКИТЕ СИНЦИРИ И МОЖНИ СТРАТЕГИИ ЗА ВЛЕЗ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР

-стручна монографија-

Штип, 2018

д-р Наташа Митева

**РАСТ И РАЗВОЈ НА ХОТЕЛСКИТЕ СИНЦИРИ И МОЖНИ
СТРАТЕГИИ ЗА ВЛЕЗ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР**

-стручна монографија -

Штип, 2018

**РАСТ И РАЗВОЈ НА ХОТЕЛСКИТЕ СИНЦИРИ И МОЖНИ СТРАТЕГИИ ЗА
ВЛЕЗ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР**

Автор:

д-р Наташа Митева

Лектура:

Даница Гавриловска-Атанасовска

Дизајн на корица:

Горан Митев

Печати:

Лонгуров Доо., Штип

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

640.4:005.21(497.7)

МИТЕВА, Наташа

Раст и развој на хотелските синцири и можни стратегии за влез на
македонскиот пазар : стручна монографија / Наташа Митева. - Штип : Н.
Митева, 2018

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 287-309

ISBN 978-608-245-266-1

а) Хотелиерство - Стратегии - Македонија

COBISS.MK-ID 106092042

АПСТРАКТ

Хотелската индустрија е една од најстарите индустрии во светот. Различниот економски развој на регионите во различни периоди доведува до разлики и во развојот на хотелската индустрија ширум светот, карактеризирајќи ја како разновидна, иновативна и значајна. Меѓу другото, хотелската индустрија секогаш е опишувана и како индустрија со релативно ниски бариери за влез на странските пазари, а со предностите на глобализацијата денес индустријата е во нејзината зрела фаза со изразена интензивна конкурентност, поради што најголемиот раст се случува на интернационално ниво. Преку стратегиите за експанзија, франшизинг, менаџерски договор, стратешки алијанси, аквизиции и заеднички вложувања, хотелските синцири се водечки лидери во хотелската индустрија на светскиот хотелски пазар. Целта на ова истражување е да се оцени настапот на хотелските синцири на македонскиот пазар, нивниот придонес за проширување на хоризонтите на хотелската индустрија во целост, како и нивното влијание врз туризмот на државата. Македонскиот хотелски пазар е уште еден од многуте на кои хотелските синцири се присутни и иако релативно млад се карактеризира со стабилен потенцијал за раст и развој и ниски бариери за настап.

Клучни зборови: *хотелска индустрија, хотелски пазар, франшизинг, менаџерски договор, стратешки алијанси, аквизиции, заеднички вложувања, стратегии за експанзија.*

ABSTRACT

Hospitality industry is one of the oldest industries in the world. The different economic development through the regions during different periods of time has led to difference in the hospitality industry development around the world characterizing it as diverse, innovative and important. Among anything else, hospitality industry has always been described as an industry with relatively low entry barriers for global markets. Given the opportunities that globalization offers, the industry today is in its mature phase with intensive competition, because of which the greatest growth happens on international level. Through the expansion strategies, such as franchise, managerial contract, strategic alliances, mergers and acquisitions, and joint venture, hotel chains are the leaders in hospitality industry. The main goal of this research is to evaluate the performance of the hotel chains on the Macedonian market, their contribution to hospitality industry and their effect on tourism in the country. Macedonian hotel market is one among the many on which hotel chains are present and even though it is relatively young it is characterized with stable potential for growth and development, and low entry barriers.

Key words: *hospitality industry, hotel market, franchise, managerial contract, strategic alliance, mergers and acquisitions, joint venture, strategy for expansion.*

СОДРЖИНА

Вовед	i
1. Актуелност на проблематиката	i
2. Работни хипотези	ii
3. Предмет и цели на истражувањето	iii
4. Користена методологија при истражувањето	iii
Глава I. Преглед и развој на хотелската индустрија	1
1. Историја и преглед на хотелската индустрија	5
1.1. Раст и развој на хотелската индустрија	10
1.2. Улогата на хотелската индустрија врз развојот на туризмот	26
2. Класификација на хотелската индустрија и хотелскиот пазар	28
3. Трендови во хотелската индустрија	35
3.1. Туристичките услуги во меѓународната размена и позицијата на хотелските услуги	43
3.2. Основни подрачја на промени во деловната ориентација и хотелските претпријатија	46
3.3. Хотелските претпријатија во процесот на глобализација на туристичкиот пазар	53
4. Формирање на меѓународни хотелски синџири	57
4.1. Фактори за формирање на меѓународни хотелски синџири	59
4.2. Цели и предности на работење во/на меѓународни хотелски синџири	61
4.3. Развиеност и видови меѓународни хотелски синџири	64
4.4. Улогата и значењето на хотелските синџири во хотелската индустрија	67
Глава II. Истражувањето на пазарот како предуслов за влез на хотелските синџири на странските пазари	69
1. Анализа на пазарот	69
1.1. Макроопкружување	72
1.2. Микроопкружување	79
2. Сегментација, насочување, позиционирање на пазарот	83
2.1. Стратегии за сегментација на пазарот	85
2.2. Критериуми на сегментација	89
3. Хотелскиот маркетинг микс	96
4. Дефинирање на нивоата и елементите на производот	101
4.1. Нивоа на производот	102
4.2. Дефинирање на елементите на производот	104
5. Животниот циклус на бизнисот и на производот	105
5.1. Стадиуми (фази) на хотелскиот бизнис циклус	107
5.2. Стадиуми (фази) на животниот циклус на хотелскиот производ	109

6. Дистрибутивните канали во хотелската индустрија	123
6.1. Тип на дистрибутивен канал	124
6.2. Менаџирање на конфликти во дистрибутивните канали.....	136
Глава III. Настап на хотелските синцири на светскиот пазар	141
1. Општ пристап при изборот на одделни стратегии за раст и развој на меѓународните хотелски синцири	141
2. Основни начини на досегашниот раст и развој на меѓународните хотелски синцири	145
2.1. Франшизинг	146
2.2. Менаџерски договор.....	157
2.3. Стратешки алијанси	166
2.4. Аквизиции	172
2.5. Заеднички вложувања	177
3. Позиционирање на хотелските синцири на светскиот пазар.....	183
3.1. Најзначајни хотелски синцири	190
3.2. Пазарно учество на најзначајните хотелски синцири	194
3.3. Географска дистрибуција на пазарното присуство на најзначајните хотелски синцири.....	197
Глава IV. Хотелската индустрија во Република Македонија и перспективите за нејзиниот развој	205
1. Туризмот и економската активност во Република Македонија	205
2. Хотелската индустрија во Република Македонија	217
2.1. Состојба на хотелската индустрија во Република Македонија.....	217
2.2. Структура на македонската хотелска индустрија	226
2.3. Влијанието на хотелската индустрија врз македонскиот туризам	228
2.4. Пазарно присуство на хотелските синцири во Република Македонија	232
3. Анализа на пазарот за можен влез на хотелските синцири на македонскиот туристички пазар.....	233
3.1. Анализа на опкружувањето	234
3.2. Потенцијал на пазарот и мерење на ризикот	252
4. Можни стратегии за настап на хотелските синцири на македонскиот пазар	256
4.1. Можни стратегии за влез на македонскиот пазар	256
4.2. Емпириско истражување.....	260
4.2.1. Методологија на истражувањето	260
4.2.2. Анализа на резултатите од истражувањето	261
4.2.3. Клучни констатации.....	269
5. Препораки за развој на македонската хотелска индустрија	269
Заклучни согледувања	274

Прилог 1	281
Прилог 2:.....	283
Прилог 3:.....	286
Литература.....	287

ГРАФИКОНИ

Графикон 1.1: Директниот придонес на туризмот кон БДП од 2004 до 2014 година.....	15
Графикон 1.2: Вкупен придонес на туризмот кон БДП во 2014 и 2015 година	15
Графикон 1.3: Интернационални посетители и нивната потрошувачка од 2004 до 2014 година.....	16
Графикон 1.4: Директниот придонес на туризмот во вработеноста од 2004 до 2014 година.....	18
Графикон 1.5: Вкупниот придонес на туризмот во вработеноста во 2014 и 2015 година.....	19
Графикон 1.6: Споредба на потрошувачката од туристички патувања наспроти деловни патувања, како дел од БДП, во 2014 година	24
Графикон 1.7: Домашни наспроти странски туристи во светот како дел од БДП во 2014 година.....	25
Графикон 3.1: Географска дистрибуција на <i>Accor</i> хотели во 2014 и 2015 година.....	200
Графикон 3.2: Географска дистрибуција на <i>Hilton</i> хотели во 2014 и 2015 година	201
Графикон 3.3: Географска дистрибуција на <i>InterContinental</i> хотели во 2014 и 2015 година.....	202
Графикон 3.4: Географска дистрибуција на <i>Hyatt</i> хотели во 2014 и 2015 година.....	203
Графикон 3.5: Географска дистрибуција на <i>Wyndham</i> хотели во 2014 и 2015 година..	204
Графикон 4.1: Директен придонес на туризмот во БДП во Р. Македонија (2004-2014)	210
Графикон 4.2: Вкупен придонес на туризмот во БДП за 2013 и 2014 година во Р. Македонија	211
Графикон 4.3: Директен придонес на туризмот во вработеноста на Р. Македонија од 2004 до 2014 вклучувајќи предвидување за 2024 година	215
Графикон 4.4: Вкупниот придонес на туризмот во вработувањето во Р. Македонија за 2013 и 2014 година, како и предвидување за 2024 година	215
Графикон 4.5: Капитални инвестиции во туристичката индустрија во Р. Македонија од 2004 до 2014 година и предвидување за 2024 година	216
Графикон 4.6: Потрошувачката на деловните (бизнис) патници наспроти туристите во Р. Македонија за 2013 година.	219
Графикон 4.7: Детална распределба на придонесот на туристичката индустрија во БДП на Р. Македонија за 2013 година.	220
Графикон 4.8: Број на странски и домашни туристи во Р. Македонија од 2006 до 2013 година според податоците од Државен завод за статистика	229
Графикон 4.9: Доаѓања и ноќевања на туристи во Р. Македонија од 1958 година до 2013 година.....	230
Графикон 4.10: Структурата на ноќевања на вкупниот број туристи, домашни и странски, во 2013 година во Р. Македонија	246
Графикон 4.11: Туристи по земји на припадност во Р. Македонија од 2009 до 2013 година.....	247
Графикон 4.12: Процентуален приказ на ноќевања на туристи по земји на припадност во 2013 година во Р. Македонија.....	247
Графикон 4.13: Пазарно присуство на хотелски синцири на македонскиот пазар во проценти	262

СЛИКИ

Слика 1.1: Концептуална рамка за бизнис стратегии во хотелската индустрија	48
Слика 1.2: Услугите во хотелската индустрија.....	49
Слика 1.3: Модернизиран бизнис модел со фокус на потрошувачот	52
Слика 1.4: Топ 10 хотелски синџири и број на капацитети под франшиза и менџерски договор	64
Слика 2.1: Маркетинг микс.....	96
Слика 2.2: Хотелски маркетинг микс.....	99
Слика 2.3: Нивоа на производ	102
Слика 2.4: Животен циклус на производот	106
Слика 2.5: Животен циклус на деловна единица	108
Слика 2.6: Животен циклус на производ.....	110
Слика 2.7: Триаголник на дистрибуција за производители, дистрибутери и потрошувачи.....	133
Слика 2.8: Развој на ГДС.....	136
Слика 3.1: Поврзаноста на сегментацијата, таргетирањето и позиционирањето	185
Слика 3.2: Позициониращка мапа	187
Слика 4.1: Рангирање на Р. Македонија на светскиот хотелски пазар според апсолутна големина, придонес на туризмот во БДП во 2014 година, растот во 2015 година, како и долгорочниот раст од 2015 до 2025 година.....	218

ТАБЕЛИ

Табела 2.1: Карактеристики на фазите од животниот циклус и соодветни стратегии за секоја од нив.....	117
Табела 2.2: Приказ на различни дистрибутивни системи во хотелската индустрија ...	130
Табела 3.1: Приказ на дел од светските хотелски синцири и нивно присуство на различните пазарни сегменти	144
Табела 3.2: Економски преглед за франшизинг бизнисите со предвидувања за франшизинг секторот во американската економија.....	152
Табела 3.3: Број на франшизни брендови од 2007 до 2014 год. во дел од европските земји	154
Табела 3.4: Број на франшизинг единици од 2007 до 2014 година во дел од европските земји	155
Табела 3.5: Преглед на податоците од вработувањето во франшизни единици од 2007 до 2014 година во дел од европските земји.....	156
Табела 3.6: Видови заеднички вложувања и карактеристики	179
Табела 3.7: Популарни светски хотелски синцири, број на капацитети и процент на интернационални капацитети	188
Табела 4.1: Вредности на БДП во хотелскиот и ресторанскиот сектор од 1997 до 2013 година (според произведен метод).....	208
Табела 4.2: Рангирање на Р. Македонија на светскиот туристички пазар	221
Табела 4.3: Економски придонес на туризмот според реални цени во 2013 година за Р. Македонија, Европа и во светот	224
Табела 4.4: Број на хотели според категорија во Р. Македонија во 2015 година.....	232
Табела 4.5: Преглед на населението на Р. Македонија од 2008 до 2013 година	238
Табела 4.6: Промет во угостителството во илјади денари по видови единици од 2011 до 2013 година.....	242
Табела 4.7: Доаѓања на туристи по туристички места од 2009 до 2013 во Р. Македонија	245
Табела 4.8: Странски туристички промет на Република Македонија од 1995 година до 2013 година.....	249
Табела 4.9: Капацитети за сместување по региони по години од 2011 до 2013	250
Табела 4.10: Број на угостителски деловни единици по вид од 2011 до 2013 година..	251
Табела 4.11: Главни макроекономски индикатори за анализа на ризик на Република Македонија од 2012 до 2015 година	255
Табела 4.12: Одговори на дел од прашањата поврзани со подготовка за настап на пазар	265

Вовед

1. Актуелност на проблематиката

Хотелската индустрија е една од најстарите индустрии во светот. Бидејќи секој регион во светот поминал низ различен економски развој во различни периоди, развојот на хотелската индустрија исто така се одвивал со различен интензитет во различни делови од светот. Растот и развојот на оваа индустрија придонел таа да се карактеризира со разновидност, иновативност и значајност насекаде низ светот. Меѓу другото, хотелската индустрија е секогаш опишувана и како индустрија со релативно ниски бариери за влез на странските пазари.

Карактеристиките на домашната хотелска индустрија играат важна улога во дефинирањето на успешноста во развивањето на хотелската компанија. Со други зборови, природата на побарувачката и конкурентноста на локалниот пазар ја креира културата на менаџерскиот тим. Хотелскиот сектор вклучува: хотели, мотели, ресторани, клубови, караван паркови, пансиони, ресторани за брза храна, одморалишта, конвенциски и конференциски собиралишта, казина и сл. Хотелите спаѓаат во рамките на генералниот контекст на хотелската индустрија и претставуваат вид на човечка активност, значајна социјална димензија, како и задоволување на психолошките потреби за засолниште и телесна удобност. Гледано од интернационална перспектива, важно е да се разбере дека хотелот може да биде земен и како културен феномен.

Основањето на хотелот како бизнис единица вклучува повеќе клучни одлуки меѓу кои една од поважните е локацијата. Хотелите внимателно ја избираат локацијата со цел да привлечат посебна група на клиенти. Понатаму се нудат комбинации од јадења и пијалаци со цел да се придружат на повеќе приватни и јавни објекти за сместување, додека хотелските клиенти и персоналот делуваат според дадени социјални кодови.

Од голема важност за хотелската индустрија, исто така, се законодавните и административните мерки кои ги одредуваат потребните документи и постапки за регистрација, лиценцирање, класификација, како и одредување на степенот на објектите за сместување.

Генерално меѓу најважните фактори, но не и единствени, кои влијаат на хотелската индустрија и туризмот во целост се економското, социјалното, политичкото и технолошкото опкружување. Овие фактори ја дефинираат комплексноста на хотелската побарувачка, ги потенцираат димензиите на политиката на деловно работење, како и

интеркултурните фактори. Исто така, тие влијаат и на растот и развојот на хотелите на светско ниво и им помагаат да опстанат во бизнис опкружувањето за време на нивниот развој.

Хотелската индустрија е во нејзината зрела фаза со изразена интензивна конкурентност, поради што најголемиот раст се случува на интернационално ниво. Двата фактори кои се од големо значење за интернационалниот хотелски сектор се доминацијата во голем број независни/мали бизнис единици и зголеменото навлегување на деловните синцири. Овие два фактори јасно покажуваат дека хоризонталната интеграција и консолидацијата во интернационалниот хотелски сектор се негови доминантни одлики во последниот период. Како резултат на овие доминантни одлики побарувачката во интернационалната хотелска индустрија е динамична и менлива, додека хотелските синцири се оние кои на светско ниво уживаат поголеми бенефиции. Овие фактори, всушност, претставуваат и трендови кои ја движат хотелската индустрија во целост и кои во време на криза можат да придонесат за нејзин опстанок. Иако економијата е еден од факторите кои влијаат на растот и развојот на хотелската индустрија, општопознато е и дека хотелската индустрија има влијание врз економијата.

Во Република Македонија во последните години е забележан пад на посетеноста на хотелите, како и стагнација во хотелската индустрија. Поради заемното влијание на економијата и хотелската индустрија, согласно со условите во кои се наоѓаше и развиваше нашата економија, хотелската индустрија досега не успеа да достигне поширок размер и да создаде поволни услови за влез на интернационални хотелски синцири. Голем дел од македонската хотелска индустрија сè уште е неразвиен, а македонскиот хотелски пазар е недоволно искористен.

2. Работни хипотези

Основна хипотеза

Растот и развојот на хотелските синцири претставува значаен движечки фактор на интернационалната хотелска индустрија, додека можните стратегии за нивен влез на интернационалните пазари се одвива преку одредени маркетинг активности. Влезот и опстанокот на хотелските синцири на одреден пазар се овозможуваат со успешна имплементација на маркетинг активностите.

3. Предмет и цели на истражувањето

Основна цел на истражувањето

Основаната цел на истражувањето во трудот е да се оцени настапот на хотелските синцири на македонскиот пазар, нивниот придонес за проширување на хоризонтите на хотелската индустрија во целост, како и нивното влијание врз туризмот на државата.

Посебни цели на истражувањето

- Запознавање со хотелската индустрија во целост и формирање на меѓународните хотелски синцири.
- Презентирање на маркетинг активностите во процесот на истражување на пазарот како предуслов за влез на хотелските синцири на светскиот пазар.
- Презентирање на маркетинг активностите во процесот за настап на хотелските синцири на светскиот пазар.
- Презентација на актуелната состојба на македонската хотелска индустрија, маркетинг активностите во процесот на анализа на пазарот и можни стратегии за влез, со цел да се поттикне развојот на хотелската индустрија.

Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд претставува примената на маркетинг активностите во процесот за настап на хотелските синцири на македонскиот пазар.

4. Користена методологија при истражувањето

Методологија на истражувањето

При истражувањето и обработката на стручната монографија се користат примарни и секундарни податоци. Бидејќи успешноста на истражувањето зависи од правилниот избор и добрата комбинација на методите при истражувањето и обработката на стручната монографија се користи комбинација од повеќе методи на квалитативната и квантитативната анализа, односно методата на компарација, индуктивно-дедуктивната метода, методата на анализа и синтеза и статистичката метода.

За прибирање на примарните податоци во рамките на емпириското истражување се користат методите на квантитативната и на квалитативната анализа. Од повеќето инструменти за прибирање примарни податоци се користат интервју и анкета. Целта на интервјуто е да се извлечат колку е можно повеќе податоци за работењето на хотелите

во хотелската индустрија на македонскиот пазар. Од друга страна, за анкетното истражување е изготвен анкетен прашалник со структурирани, јасни и немаскирани прашања, чија цел е да ја утврди моменталната состојба на хотелската индустрија и влијанието на хотелите гледано од аспект на потрошувачите во Република Македонија.

При прибирањето на секундарните податоци како извори се користат податоците и извештаите од Државниот завод за статистика и Министерството за економија. Целта на секундарните податоци е да се претстави состојбата на македонскиот пазар, влијанието на хотелската индустрија врз македонскиот туризам и присуството на хотелите на македонскиот пазар.

За целосно разбирање на значењето на собраните податоци и за нивно визуелно претставување се користат табеларниот и графичкиот метод на презентирање.

Во првото поглавје е анализирана хотелската индустрија во целост. Во овој дел е претставена историјата на хотелската индустрија, нејзиниот раст и развој, како и улогата што ја има врз туризмот. Потоа се образложени класификациите на хотелската индустрија и хотелскиот пазар, како и трендовите на оваа индустрија. Бидејќи хотелите се во центарот на хотелската индустрија и всушност тие се нејзини движечки сили, во овој дел е објаснето и формирањето на меѓународните хотелски синцири.

Во второто поглавје се објаснуваат значењето и функцијата на маркетингот и неговите принципи во хотелската индустрија. Ова поглавје ги опфаќа маркетинг концептите кои се од клучно значење за влегување и успешно опстојување во хотелската индустрија.

Третото поглавје е, всушност, фокусот на овој труд. Во овој дел е објаснет настапот на хотелите на светскиот пазар, како и можните стратегии за пристап на пазарот и позиционирањето на хотелските синцири на светскиот пазар.

Во четвртото поглавје се изложуваат перспективите за развој на хотелската индустрија во Република Македонија. Во рамките на овој дел се објаснува моменталната состојба на хотелската индустрија и нејзиното влијание врз туризмот. Потоа детално се анализира македонскиот пазар, неговиот потенцијал, како и можните стратегии за влез и напуштање на македонскиот пазар. По претходно добро обработените анализи на пазарот се образложуваат потенцијалните ефекти од настапот на хотелските синцири на македонскиот пазар, како и препораки за развој на хотелската индустрија во целост.

Клучните наоди и заклучоци од теоретските и апликативните истражувања се презентирани на крајот од стручната монографија. Исто така, во овој дел се сумирани и препораките за развој на македонската хотелска индустрија засновани на добрата анализа на хотелската индустрија на светско ниво и потенцијалот и предусловите што ги има македонскиот пазар за нејзин развој.

Глава I. Преглед и развој на хотелската индустрија

Во поново време луѓето ширум светот патуваат и остануваат надвор од местото на живеење повеќе од кога било, притоа туризмот и хотелската индустрија се најголемите светски индустрии одговорни за економскиот раст во целост, платниот биланс, вработувањето и регионалниот биланс на своите земји. Дополнително, туризмот и хотелската индустрија се од големо социјално, културно и еколошко значење, како за оние кои стануваат туристи, така и за нивните домаќини. Иднината на туризмот и хотелската индустрија е од интерес за многу бизниси и организации меѓу кои се и владините. Денешната масовна туристичка индустрија ја движат многубројни фактори чии насоки треба да бидат земени предвид, а како највлијателни се истакнуваат мирот меѓу народите, растот на реални доходи, зголемувањето на слободното време, ослободување на интернационалните девизни пазари, намалување на административните пречки за интернационално патување, како и експанзија на брз, ефикасен и достапен транспорт, јавен и приватен. Со еден збор, туризмот зависи од економскиот развој и од отворените слободни општества.

Авторите *Lookwood* и *Medlik* истакнуваат два важни факти кои влијаат на денешниот успех на туристичката индустрија. Првиот факт е потребата мнозинството од светската популација да го достигне минималното ниво на понуда на претходно споменатите елементи. Вториот факт, всушност и како последица, е неограничениот капацитет на раст на побарувачката на националниот и интернационалниот туризам, доколку непривилегираните добијат пристап до тие елементи. На тоа застапниците на туризмот гледаат како прекрасна вест, додека за оние загрижените за пошироки прашања, како интегритетот на животната средина, тоа е загрижувачко. Помеѓу нив се прагматичарите кај кои поттикнува прашања за истражувања и откритија.¹

Растот и развојот на модерната туристичка интернационална индустрија јасно се поткрепува со истражувањата и извештаите на Светската трговска организација – *World Trade Organization*.² Според податоците од *WTO* во 1950 год. интернационалните туристички доаѓања изнесувале 25 милиони, а во 1998 год. дури 635 милиони, забележувајќи просечен раст од 11% за 48 години. Иако бавен, растот се забележува и

¹ Lockwood, A., and Medlik. S., “*Tourism and Hospitality in the 21st Century*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001, p. 5

² Интернационална организација која се занимава со глобални правила за трговија помеѓу земјите. Главна цел на организацијата воспоставување и засилување на правила за меѓународна трговија, како и либерализација на истата (<https://www.wto.org>), (посетено на 25 март 2012 година)

во 2007 година кога интернационалните туристички доаѓања достигнуваат 903 милиони.³

Кога повеќемина луѓе мислат на хотелска индустрија, обично мислат на хотелите и рестораните, меѓутоа вистинското значење на хотелиерството (анг. *hospitality*)⁴ е многу пошироко подрачје. Според *Oxford English Dictionary* хотелиерството значи „примање и забавување на гостите, посетителите или странците со дарежливост и добра волја“ (анг. *the reception and entertainment of guests, visitors or strangers with liberality and good will*). Зборот хотелиерство е добиен од *hospice*, термин за примитивни куќи за одмор на патниците. *Hospice* – збор јасно поврзан со хотелиерството – исто така е поврзан со раната форма на она што го знаеме како приватен дом за стари лица (анг. *nursing home*)⁵. Оттука, хотелиерството не само што ги вклучува хотелите и рестораните, туку исто така се однесува и на другите видови на институции кои нудат засолниште, храна или и двете на луѓе надвор од нивните домови. Во овој контекст неизбежно е да се нагласи дека професиите во хотелиерството се меѓу најстарите човечки работни професии кои вклучуваат создавање на чувство на добредојденост и комфор на гостинот.

Сепак, постои поважна причина поради која луѓето заинтересирани за професија од таа област треба да гледаат на хотелиерството како индустрија. Денес менаџерите и раководителите, како и вештите работници, сметаат дека можностите за напредок честопати значат преод од еден дел на хотелската индустрија во друг. На пример, дипломиран студент од хотелиерството може да почне како практикант во менаџментот во ресторанска компанија, да ги заврши потребните тренинзи и за кратко да преземе работа како помошен менаџер или директор во хотел. Успешниот менаџер во хотелската индустрија мора да поседува многу вештини и експертско насочување кон достигнување на бројни цели меѓу кои чувство за добредојденост на гостинот, функционирање на работите за гостите, осигурување дека организацијата ќе продолжи да ги исполнува оперативните цели во рамките на буџетот и ќе работи со заработка и многу други.

Низ последните две децении, хотелската индустрија еволуирала со цел да се адаптира на експлозивниот развој, темелно менувајќи ја побарувачката на потрошувачите и значително различно социјално и економско општество. Прегледот на

³ World Tourism Organization, “UNWTO Tourism Highlights”, преземено од: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>, 2015 (посетено на 20 ноември 2015 година)

⁴ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/hospitality> (посетено на 21 јануари 2013 година)

⁵ https://en.oxforddictionaries.com/definition/nursing_home (посетено на 21 јануари 2013 година)

хотелската индустрија издвојува повеќе клучни трендови како индустриски така и социјални. Гледајќи ги индустриските трендови поларизацијата на хотелските услуги во организациите е еден од нив, кој го опфаќа групирањето на хотелските компании во сè поголема мера, било како капацитети со ограничени услуги или како целосно услужни капацитети. Кај сместувачките капацитети покрај поделбите врз основа на цена – буџетски, економични, средни, високи, лусузни – најосновната поделба е помеѓу имоти со лимитирани услуги и целосно услужни. Забрзаното зголемување на конкуренцијата е друг индустриски тренд сè поприсутен во хотелската индустрија. Една од главните причини поради која хотелите, рестораните и останатите организации од хотелскиот сектор сè повеќе таргетираат одделни пазарни сегменти е тоа што на повеќето пазари има повеќе од доволно капацитети, при што се очекува и многу посилна конкуренција. Капацитетите за сместување нудат висококонкурентски изглед за сите освен за луксузниот сектор (а дури и тоа се менува). Растот на конкуренцијата го прави работењето строго контролирано, посебно оние важните за опстанок на пазарот. Конкуренција, исто така, постои и во битката за потрошувачи во конвенции, одморалишта, како и туристички дестинации. Дополнително, конкуренцијата не е веќе ограничена на домашниот пазар, односно на некои пазари интернационалната конкуренција станува важна. Како што конкурентните компании ги прошируваат нивните менија и комфорт и ги преправаат или приспособуваат своите операции, сите активности за одредено ниво на цена имаат тенденција да станат исти едни на други. Клучната разлика станува услугата – обично во форма на персонална услуга, која е всушност и еден од трендовите на денешната хотелска индустрија. Разбирањето на услугата и како да се справи со неа е од голема важност. Во светот денес, па и утре, услугата ќе биде разликата помеѓу оние кои двај опстануваат и оние кои достигнуваат успех.⁶

Социјалните трендови на хотелската индустрија се насочени кон потрошувачите. Едуцираниот, софистицираниот потрошувач става голем акцент на вредноста на производите и услугите кои ги добива за платената цена на пазарот. Овој тренд уште познат и како свест за вредност, според хотелските експерти потекнува од бејби бум генерацијата и продолжува низ идните генерации. Заради таа причина, потрошувачите често настојуваат да ја изедначат цената која тие се подготвени да ја платат и

⁶ Mowforth, M., and Munt, I., “*Tourism and Sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World*”, Routledge, London, 2009, pp. 11-45

балансираат со заштеденото време. Дополнително, трендот присутен кај секоја индустрија, технологијата, е друга движечка сила со која индустријата се бори веќе неколку години. Технологијата веќе го има сменето начинот на кој работата се врши преку зголемена автоматизација и компјутеризација. Уште поважни се промените во маркетингот и менаџментот направени од можните технолошки предности. Маркетингот за смесувањето, веќе под влијание на глобалната компјутеризирана мрежа за резервирање, е реинвентирана како што интернетот продолжува да го шири капацитетот за комуникација на операторите, нивните конкуренти и гостите. Со значително подобрената комуникација и компјутеризираното финансиско и оперативно известување, хиерархијата во организациите паѓа со што се доаѓа до појава на порамна организациска структура. Оттука можеби и потекнува еманципацијата на вработените, тренд со сè поголем замав во хотелската индустрија. Со намалувањето на бројот на менаџери од средно ниво се зголемува одговорноста од останатите нивоа, со што не само што се подобрува комуникацијата туку се зголемува и едуцираната генерација на вработени. Постојат и социјално развиени трендови кои се среќаваат во прегледот на хотелската индустрија. Тука спаѓаат разновидноста на работната сила, загриженоста за безбедност на работно место, безбедноста на храна и хигиена и сл. Глобализацијата е тренд кој не излегува од мода и ја има опфатено хотелската индустрија во целост. Со паѓањето на бариерите за размена, како што се оние доведени од страна на *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) и *the European Community* (EC)⁷, границите се сè помалку важни. Олеснетите финансиски трансакции и приливот на информации значи дека некои од најголемите „американски фирми“ се поседувани од надвор – и дека американските фирми се најголемите играчи низ светот. *Holiday Inn*, на пример, е поседуван од британска компанија, а *Motel 6* од француска фирма. Предвидувачите очекуваат можности за огромен раст во Кина и во Индија, позиционирани значително да влијаат врз глобалната размена во годините што следуваат.⁸

⁷ NAFTA – договор помеѓу Америка, Канада и Мексико за отворање на границите со цел неограничена трговија помеѓу нив. Здружувањето на овие три различни економии во една економска зона скоро без бариери за трговија придонело до зголемување на вредноста на трговијата помеѓу нејзините членки, правејќи ги Канада и Мексико врвни трговски партнери на Америка.

EU – група од 28 земји (до 2016 година) кои ги имаат елиминирани бариерите за трговија помеѓу нив. <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v1.0/s07-05-reducing-international-trade-b.html> (посетено на 10 март 2015 година)

⁸ Barrows, Clayton W., and Thomas F. Powers., “*Introduction to the Hospitality Industry*”, 7th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009, pp. 24-28

1. Историја и преглед на хотелската индустрија

Историјата на сместувањето (анг. *lodging*), која води до огромен раст, е богата со разновидност и опфаќа илјадници години постоење, раст и развој. Почетоците на оваа индустрија се забележуваат уште во 1800 година кога започнало користењето на терминот „*tavern keeping*“ во *Кодот на Хамураби* (анг. *The Code of Hammurabi*)⁹ кој означува гостилница (анг. *innkeeping*). Со изградбата на проширени системи со поплочени патишта и попатни железнички станици од страна на Романите се воздигнуваат пансиони (анг. *inns*) на регуларни интервали низ целиот пат. За време на средновековието во Европа, религиозни ацилаци (анг. *pilgrimages*) биле основните причини за патување за кое добротворните институции и религиозните одреди нуделе сместување.¹⁰

Во 15 век многу европски градови станале центри на трговија и култура, при што започнало и сместувањето за профит. Првиот хотелски бум според *Ingram* и *Josef* се случува со лоцирањето на пансионите низ патиштата кои ги поврзуваат главните градови, проследено со локација на сместувачки капацитети соодветни на главните видови на патување на железниците, автомобилите и авионите, при што индустријата одговорила на промените со дестинациски модели. Во американските колонии во 17 и 18 век пансионите и преноќевалиштата или крчмите биле важни центри на активност. Раните пансиони понекогаш биле нарекувани „колепки на слободата“ (анг. *cradles of liberty*), бидејќи таму се состанувале колонистите кои планирале да се одделат од Англија. Пансионите на колонијална Америка, нарекувани „нормални“ (анг. *ordinaries*), по обичај нуделе пладневен оброк или вечера како дел од преноќевањето. Во почетокот на 19 век се развиле сместувачки капацитети, поголеми и покомерцијални од пансионите, заедно со терминот „хотел“.¹¹

⁹ Кодот на Хамураби, шестиот крал на Вавилон, е еден од неколкуте сочувани законици од антички Среден Исток кој вбројува кривични дела, соодветни казни, решенија за чести спорови и водич за поведение на луѓето. Според законикот, Хамураби се смета за воздигнат принц избран да го донесе владеењето на правдата на земјата, да ги уништи злобните и оние кои прават лошо, да спречи повреда на слабите од страна на силните, да владее со луѓето како Шамаш, да донесе светлина на земјата, да придонесе кон благосостојба на човештвото... (<http://avalon.law.yale.edu/ancient/hamframe.asp>), (посетено на 10 март 2013 година)

¹⁰ Barrows, C.W., Powers, T.F. & Reynolds, D.E., „*Introduction to Management in the Hospitality Industry*”, Wiley, Hoboken, NJ, 2012, pp. 268-272

¹¹ Mdusman, P., „*Evolution of hospitality industry*”, 2016, преземено од <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-hospitality-industry-prince-mdusman-fda-ba-itc-mba-emba-6110039376564092928> (посетено на 12 март 2013 година)

Во својата книга „*Introduction to the hospitality industry*“, авторите Clayton и Tom истакнуваат неколку позначајни капацитети за историјата на хотелската индустрија. Генерално, раните хотели во Америка вклучувале 6 ката или околу 200 соби, каде што како позначајни се именуваат *City Hotel* во Балтимор, изграден во 1826 година, и *The Tremont House* во Бостон, изграден во 1829 година. Најголемиот број на поголеми хотели во светот за време на 19 век сè уште биле на европска територија, како *Grand Hotel* во Рим, *the Paris Ritz* и *the Savoy* во Лондон, што претставувале реткост на американската територија. Еден од првите поголеми хотели во Америка е *The Waldorf Hotel* во Њујорк, изграден во 1893 година, проследен од *Astoria Hotel*. Развојот на хотелската индустрија кон крајот на 19 век продолжува со поврзување на хотелите со железничките станици и вклучувајќи ги патниците од железничката. Во овој период како позначаен капацитет се издвојува *Toronto's Royal York*.¹²

Според Американската хотелска асоцијација (анг. *American hotel and lodging association*), до 1900 година бројот на хотели бил помалку од 10.000 со различни нивоа на услуги низ Америка.¹³ Типичниот луксузен хотел нудел удобности, како што се парна топлина, електрични свона за повик, бањи и плакари за облека на секој кат, берберници и покривки. Хотелскиот синџир *The Hotel Statler* кој започнал во Бафало, Њујорк, служел како модел за конструкција на хотелите во следните 40 години. Во *Buffalo Hotel*, кој бил отворен во 1908 година, собите имале приватни бањи, огледала и телефони, а неговиот слоган гласел „кревет и бања за долар и половина“ (анг. *A bed and a bath for a dollar and a half*). Останатите недвижности на Statler кои следеле биле исто така познати по воведот на многу почетоци.¹⁴ Во 1927 година *the Hotel Statler* во Бостон бил првиот хотел со радио прием, а индивидуални слушалки биле поставени во секоја гостинска соба за прием од централната контролна соба. *The Hotel Statler* во Детроит, кој е отворен во 1934 година, бил прв со централна клима во секоја соба. До 1910 година имало вкупно 1 милион хотелски гостински соби во Америка, а индустријата вработила околу 300.000 луѓе. Просечната зграда во тој период имала околу 60 до 75 гостински соби. Во првите две декади од 20 век биле видени почетоците на неколку главни хотелски компании кои

¹² Barrows, Clayton W., and Thomas F. Powers., „*Introduction to the Hospitality Industry*“, 7th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009, pp. 268-270

¹³ <https://www.ahla.com> – Историски факти за хотелската индустрија од страна на Американската хотелска асоцијација (посетено на 25 март 2012 година)

¹⁴ Buffalo Historical Society Publications, Volume 30, 1930, преземено од:
<https://archive.org/details/publicationsofbu25seve> (посетено на 23 март 2012)
<http://buffaloah.com/a/del/107/signif.html> (посетено на 25 март 2012 година)

и денес се познати и од големо значење за индустријата.¹⁵ *Conrad Hilton* влегол во хотелскиот бизнис во 1919 година стекнувајќи се со 40-unit *Mobley Hotel* во Сиско, Тексас.¹⁶ *Ernest Henderson*, основачот на *Sheraton Hotels*, се стекнал со 4 хотели во подоцнежните хотели од *Depression* со името на синцирот кое доаѓа од едно од тие четири хотели, *the Sheraton Boston Hotel*. Во истиот период, *J. Willard Marriott Sr.* влегол во хотелската индустрија со отворањето на неговиот прв штанд за освежителни пијалаци во 1927 година. Тој едноставен скроман почеток го довел до името *Marriott* како мултимилијардерски гигант во хотелската индустрија.¹⁷ „Мотелите“ се појавуваат по воведувањето на *The Federal Road Aid* ¹⁸ во 1916 година, што резултирало со појава на комплетно нов сегмент во хотелската индустрија. Првиот „мотел“ покрај патот бил отворен во Сан Луис Обиспо, Калифорнија, во 1925 година, со цена од 2,50 долари по соба од вечер. Некогаш нарекувани и „туристички судови“ (анг. “*tourist courts*“), првите мотели биле мали, едноставни, обично со помалку од 20 единици или гостински соби. Комплексните особености на хотелите им недостигале на тие капацитети и обично биле управувани од сопственици жители на земјата домаќин со неколку вработени. По Втората светска војна следел големиот бран на градење мотели проследен со огромен раст на автопатување (анг. *auto travel*). За тоа време мотелите се граделе на крајот од градот, каде што трошоците за земја биле значително помали од оние во центарот и во вид на еднокатна зграда, која била значително поевтина во споредба со повеќекатниците во центарот на градот изградени на најдобрите имоти, била вообичаена до доцните 50-ти години вклучувајќи ги и подоцнежните двокатни моторни хотели (анг. *motorini hotel*).¹⁹ Капиталните трошоци, како што се земјата и зградата, претставувале најголем трошок во развојот на многу сместувачки капацитети, па оттука ниските трошоци за земја и згради им дале важна можност на мотелите. Ниските капитални трошоци за изградба на мотел нуделе шанси за пониски цени за гостите. Во другите предности на мотелите се издвојуваат и попогодната локација до автопатот која овозможувала пристап за гостинот до која било дестинација од причина што вообичаените гости патувале со автомобили. Дополнително, мотелите биле фаворизирани и од помалку

¹⁵ <http://www.forgottendetroit.com/statler/history.html> (посетено на 25 март 2012 година)

¹⁶ <https://www.hiltonfoundation.org/about/history> (посетено на 25 март 2012 година)

¹⁷ <http://www.famoushotels.org/hotels/timeline> (посетено на 25 март 2012 година)

¹⁸ Уште познат како *Bankhead – Shackleford Act*, првиот Закон за финансирање на автопати во Америка кој стапил на сила на 11 јули 1916 година

(<https://www.fhwa.dot.gov/publications/publicroads/96summer/p96su2.cfm>), (посетено на 30 март 2012 година)

¹⁹ <http://www.jimmcccluskey.com/history-of-the-motel/>, (посетено на 30 март 2012 година)

искусните патници обесхрабрани од формалностите на хотелите со нивните официјални службеници и раскошните лобија, каде што биле услужени од сопственикот на мотелот кој работел на рецепција. Операторите на мотелите биле горди на нивната неформалност, бидејќи персоналниот контакт кој им го нуделе на гостите, удобноста на мотелот и ниските цени биле нивни „акции во трговија“.²⁰

За неколку години се испоставило дека хотелите, главно, релативно големите згради кои се наоѓаат во центарот на градот ќе се борат за новиот мобилен туристички пазар. За несреќа и на хотелите и на самоуправуваните мотели ситуацијата не била толку едноставна. Во 1952 година, *Kemmons Wilson*²¹, основачот на домашните згради и недвижности, ја однел неговата фамилија на патување и депримиран од недостатокот на сместувачките капацитети да ги задоволи потребите на неговата фамилија и бизнис патниците се вратил со визија за нов вид на мотел кој ќе ги искомбинира придобивките од широката хотелска услуга со удобноста на мотелите што ја нудат на автопатниците (анг. *auto traveler*). Insight, кој се прославил како мото хотел, ја преобразил сместувачката индустрија. Мотелите станале поголеми и почнале да нудат широк асортиман на услуги. Трпезариите или кафе-продавниците, коктел салони и конференциски сали им биле достапни на бизнис патниците. Базените станале важни за семејните турнеи, а телефоните во собите, обично присутни во хотелите, но отсутни во мотелите, станале правило во мото хотелите, како и потребата од телефонска централа и некој да работи со неа. Додека хотелите и мотелите нуделе т.н. *coin-operated* радио и телевизија, бесплатната телевизија, а потоа и бесплатната телевизија во боја станале уште едно правило. Иако имало и експерименти со пансиони со помали 50 до 75 соби, повеќето сместувачки компании увиделе дека генерално имот со 100 единици или соби бил најмалиот кој постигнал економска смисла. Таа големина дозволувала целосно искористување на минималниот оперативен персонал и обезбедувала доволно продажба за амортизација на инвестицијата на споредни услуги, како што се базените и рестораните. Сепак, појавата на хотелите со ограничена услуга кои не вклучувале ресторани повторно ја зголемиле популарноста на помалите имоти во помали градови. Основната разлика помеѓу хотелите и мотелите станала покомплексна со појавата на

²⁰ Rushmore, S., and Baum, E.: Hotels and motels (History), Appraisal Journal, 70 (2), April 2002, преземено од: <http://www.freepatentsonline.com/article/Appraisal-Journal/85921088.html> (посетено на 10 мај 2012 година)

²¹ Лидер во изградбата на недвижности во 40-тите години на 20 век во Memphis, TN, а понатаму пионер и во хотелската индустрија (<http://kwilson.com/our-story/history/>), (посетено на 30 март 2012 година)

посложените видови на сместувачки капацитети од појавата на мото хотелот во 1950 година. Во 1952 година поради дополнителните трошоци за секое дете, тесните и некомфорни сместувачки капацитети, се родила идејата за *Holiday Inn* од *Dorothy Kemmons* која вклучувала изградба на 400 мотели ширум земјата со идеални димензии за ефикасни и комфорни соби. Во тоа време *Kemmons* поставил стандарди кои до денес се присутни во хотелската индустрија, како стандардизирана соба од 26.26 m² со бања, базен, бесплатна телевизија, телефон, ресторан, без дополнителен надоместок за деца под 12 години кои престојуваат со своите родители итн.²²

Од 50-тите до 60-тите години на 20 век се формирани уште неколку синџири меѓу кои *Marriott Corporation* кој денес важи за најголем хотелски оператор, *Howard Johnson* кој за тие 10 години поседувал 75 капацитети, *Ramada Inn*, *Radison*, *InterContinental Hotels Corporation* и други. Дополнително, во 60-тите години се засилила вертикалната интеграција помеѓу авиокомпаниите и хотелската индустрија каде што најпознати биле преземањата на *Hilton International Corporation* од страна на *World Airlines*, *Westin Hotels* од *United Airlines* и *Americana Hotels* од *American Airlines*. Хотелскиот бум се повторил во доцните 60-ти и раните 70-ти години кога хотелските компании започнале со ширење на своите капацитети преку франшизинг, верувајќи дека успехот е загарантиран за оние кои припаѓаат на франшиза. Економската рецесија во 1975 година не ја погодила вредноста на хотелите како приходите, при што резултирала со „мирен“ период во хотелската индустрија во кој наместо изградба на нови капацитети, хотелиерите се фокусирале на одржување на постоечките. За период на промени важат 80-тите години кога најголем замав земала изградбата на нови капацитети поради глобалниот фокус од страна на хотелските синџири. Стабилната економија, влијателните бејби-бумери, семејствата со два прихода и зголеменото време за одмор, покрај поттикот за изградба на нови капацитети се отвора и можноста за сегментација во хотелската индустрија, со што хотелиерите вовеле нови ценовни сегменти и креирале комплетно нови производи. Декадата која следувала, во 90-тите години, се одликувала со рецесија, повторно јакнење и експанзија.²³ Заливската војна во 1991 година предизвикала економска рецесија и релативно ниски стапки во хотелската индустрија од 35 до 60% со само 52% искористеност. Ниската стапка и искористеност резултирале со оперативни загуби за

²² <http://kwilson.com/our-story/holiday-inns/> (посетено на 10 мај 2012 година)

²³ Rushmore, S., and Baum, E.: Hotels and motels (History), *Appraisal Journal*, 70 (2), April 2002, преземено од: <http://www.freepatentsonline.com/article/Appraisal-Journal/85921088.html> (посетено на 10 мај 2012 година)

мнозинството хотели, како и намалување на вработеноста и платите, ставајќи ја туристичката индустрија на работ на економска катастрофа. Сепак, 90-тите години се години кога хотелската индустрија се соочила и со неверојатен пресврт кон успех. По 1995 година стапките и искористеноста се зголемувале, изградбата на луксузни хотели и нивниот настап на глобалниот пазар биле во центарот на вниманието, а интернетот отворил бројни можности.²⁴

Денешните сместувачки капацитети припаѓаат на една од неколкуте категории со некои заматени разлики помеѓу сместувачките видови. Многу од големите хотелски корпорации, како што е *Marriott*, имаат имот во секоја категорија на сместувачки видови, за решавање на повеќе различни потреби од различните пазарни сегменти на патниците. Многу сместувачки капацитети се дел од големите оперативни синџири, обично со препознатливи имиња и корпоративно поседувани или по пат на франшизинг. Другите имоти, помали по број, се познати по независноста каде што сопственик може да биде еден или неколку индивидуалци или компанија која не е поврзана со голема корпорација или големо име.

1.1. Раст и развој на хотелската индустрија

Патувањето и туризмот се глобална економска активност која зазема место во дестинациите низ светот, од водечките главни градови и малите градови и селата во руралните и крајбрежни околии, до некои оддалечени и неповрзани места на земјата. Таа е една од најголемите индустрии во светот или економски сектор, која предизвикува прилив на илјадници милијарди долари годишно во глобалната економија. Денес бројот на луѓе кои немаат придонесено за раст на туристичката индустрија или пак не го почувствувале влијанието од трошењето на другите во туристичката индустрија е многу мал.

На туристичката индустрија уште се гледа и како катализатор за раст кој ги поттикнува економиите преку создавање приход, вработеност, инвестиции и извози, оттука стимулирајќи економски раст. Дополнително, туристичката индустрија генерира важни секундарни бенефиции преку развој на инфраструктурите кои другите индустрии можат да ги користат или пак со креирање позитивен публицитет за индивидуални земји и дестинации. Едноставно, преку своето постоење туристичката индустрија ги помага

²⁴ Westcott, M., Introduction to Tourism and Hospitality in BC, pp. 1-21, преземено од: <https://opentextbc.ca/introtourism/chapter/chapter-1-history-and-overview/> (посетено на 20 мај 2012 година)

трговијата, вештините и инвестициите во другите неповрзани индустрии.²⁵ Доказ за тоа се бизнис патувањата кои во последната декада се одговорни за дури една третина од растот на глобалната трговија; 1,2 трилиони долари годишно глобални странски директни инвестиции од кои околу 76 милијарди долари се за локална инфраструктура, како што се транспортни врски, хотели и конвенционални центри; пренесување на вештини развиени од тренинг програми за туризмот на другите сектори во економијата; олеснување на интернационалните можности за работа.²⁶ Понатаму, туристичката индустрија има придонеси и голем број бенефиции од социјална и културна природа, главно поради директната помош во одржувањето или зближувањето на фамилиите и социјалните мрежи заедно. Тука спаѓа посетата на пријателите и/или роднините кои се голем дел од интернационалните патувања, индиректната промоција на културното наследство и глобалната комуникација со што се подобрува разбирањето помеѓу луѓето, која за возврат може да доведе и до подобрени интернационални владини врски поттикнувајќи светски мир. Најфлексибилното вработување и работни практики низ целата економија е уште една важна социјална бенефиција што ја нуди туристичката индустрија. Хотелите и кетерингот, на пример, вообичаено вработуваат повеќе жени, етничко мнозинство, повозрасни луѓе и работници со половина работно време од кој било друг сектор – разновидност која ја рефлектира високофлексибилната природа на многу работни позиции кои пак често може да се извршуваат на различни локации далеку од вообичаеното работно место, како на пример од дома. Низ светот, повеќе од 50% од луѓето живеат во градовите, а се очекува и зголемување на тој процент до 75% во 2025 година што претставува голема закана за помалите, оддалечени заедници.²⁷ Во овој контекст може да се гледа на туристичката индустрија како алатка за спасување на таквите заедници, дозволувајќи испорака на важни услуги и материјали, како и создавање фундаментални приходи од посетителите. Дополнително, туристичката индустрија нуди фундаментален извор на приход и вработување во многу земји во развој низ светот. Како на пример, патувањето и туризмот директно или индиректно

²⁵ Jucan, C.N. & Jucan, M.S., “*Travel and Tourism as a Driver of Economic Recovery*”, In *Procedia Economics and Finance* 6, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013, Elsevier B.V., 2013, pp. 81–88

²⁶ WTTC, “*Corporate Travel as a Catalyst for Economic Performance*”, 2011, преземено од: www.deplacementspros.com/attachment/281391/ (посетено на 20 март 2012 година)

²⁷ United Nations, *World Urbanization Prospects*, преземено од: <https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.Pdf> (посетено на 12 февруари 2015 година)

подржува 76% од сите работни позиции во Аруба, 31% во Белизе и 27% во Намибија.²⁸ Без тој економски спас, повеќе од милиони луѓе би живееле во сиромаштија или би биле принудени да ги напуштат нивните домови во татковината во потрага по работа. Главните културни разлики меѓу луѓето во светот може да креираат тензии и конфликти. Со овозможувањето на луѓето да посетат, студираат и работат во другите земји, индустријата гради важни мостови со цел да се надминат тие проблеми. Индиректно, исто така може и да промовира размена на културите и глобалниот дијалог, што за возврат го зајакнува разбирањето помеѓу луѓето, зголемување на националната гордост, потпомагањето да се задржи и промовира културното наследство, како и да се заштитат локалните луѓе и нивниот начин на живеење.

*World Travel and Tourism Council*²⁹ (WTTC) е светска непрофитна организација за туризмот и патувањето која нуди податоци од истражувања за економското влијание врз туризмот и предвидувања за над 180 земји низ светот. Експертите од оваа светска организација укажуваат на зголемена конкурентност, раст, брзорастечки пазари и одржлив развој на индустријата во целост, како и зголемена свест за патувањето кај луѓето. Дополнително тие гледаат на туристичката индустрија како катализатор за економска и социјална трансформација на држави кои се сиромашни со приходи и каде што туризмот е единствениот извор. Во сè поглобалниот свет, туристичката индустрија е фундаментална интернационална врска, бизнис и меѓукултурно разбирање.

Сето тоа може јасно да се поткрепи со податоци понудени во годишните извештаи на светски туристички организации како WTTC. Според WTTC, до 2015 година дури 277 милиони работни позиции ширум светот се отворени од туристичката индустрија, директно или преку поврзани сектори, витални не само за животните стандарди на вработените туку и за нивните семејства и пошироки заедници во дестинациите домаќини. Светската туристичка побарувачка покажува зголемен раст и покрај терористичките напади и здравствени заплашувања од природни непогоди со кои се соочи светот во последните две децении. Брзиот раст во глобалната побарувачка на туристичката индустрија во текот на последните неколку децении е поттикнат од

²⁸ WTTC, “*Travel and tourism 2011*”, 2011, преземено од: www.wttc.org (посетено на 10 април 2012 година)

²⁹ <http://www.wttc.org/about/> (посетено на 10 април 2012 година)

зголемувањето на животните стандарди, за возврат поткрепено од зголеменото богатство, проследено со зголемена можност за воздушно патување.³⁰

Мерењето на големината и растот на туристичката индустрија низ светот е предизвик, но исто така е од големо значење заради разбирање на нејзиното економско влијание. *WTTC* во соработка со *Oxford Economics* развиле комплексна методологија за постојани, разбирливи и споредливи мислења и оценки, која е во согласност со предложена методолошка рамка на туристичка сателитска сметка (анг. *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework* (TSA:RMF 2008)) авторизирана од страна на *United Nations Statistics Division*. Таа методологија ги мери трошењата на туристичката индустрија од страна на домаќинствата, владите, бизнисите, посетителите кои преноќуваат, како и дневните посетители, со цел комплетно да го опфати економскиот придонес и од домашните и од интернационалните туристи без разлика дали патуваат заради бизнис или одмор. Во текот на последните 20 години, *WTTC* постојано ја прегледува и надградува својата методологија, развивајќи систем кој ќе даде пресметки за економскиот придонес на индустријата за 181 земја, 20 региони и светот воопшто. Пристапот до податоците за сите земји е овозможен. Она што е од голема важност да се спомне е тоа дека овие туристички сателитски сметки, ТСС (анг. *Tourism Satellite Accounts (TSAs)*) не се стриктни – и не треба да ги заменат туристичките сателитски сметки на земјата – но пресметките произлегуваат од официјалните национални статистики на ТСС, доколку се достапни, како и остатокот од објавените податоци и се надополнети со економски моделирања кои дозволуваат споредување помеѓу земјите. За оние земји кои немаат релевантна статистика, важноста на ова истражување е затоа што дава почетна точка за разбирање на директните и индиректните економски влијанија на туристичката индустрија и, најпосле, за подобро долгорочно планирање. Главната сила на ова истражување, дополнително, е тоа што дозволува временско споредување низ земјите, а особено за оние земји кои сè уште немаат достапни извори за да преземаат целосна ТСС која *WTTC* продолжува да ја поддржува и помага.³¹

³⁰ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: www.wttc.org (посетено на 10 април 2016 година)

³¹ Department of Economic and Social Affairs., “*Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008*”, United Nations Publication, 2010, преземено од: http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/seriesf_80rev1e.pdf (посетено на 10 април 2012 година)

На крајот од секоја година WTTC издаваат извештај за изминатата година со најважните економски показатели за растот на туристичката индустрија и нејзиното влијание врз останатите сектори, делејќи го влијанието на директно, индиректно и индуцирано. Анализирајќи го придонесот на туристичката индустрија во глобалниот бруто домашен производ, БДП, помеѓу 2000 и 2010 година, забележан е непостојан раст под влијание на бројни терористички напади, болести, како и економска неизвесност. Во таа декада е забележан раст од 9,7% севкупно, со директно влијание врз БДП, завршувајќи го периодот со 1,770 милијарди долари во 2010 година (врз основа на цените во 2011 год.). Влијанието на туристичката индустрија во 2011 година било поголемо од влијанието на автомобилската индустрија кое изнесувало 8,6%, а нешто помалку од банкарскиот сектор кој држел околу 11%. На регионално ниво, балансот на раст бил нееднаков. Африка и Среден Исток забележале раст во директното влијание на туристичката индустрија за 69,6% и 64,7% соодветно, додека во Азија и Латинска Америка уживале зголемување од скоро 43%. Европа, во меѓувреме, претрпува пад од 9,9% за истиот период, а во Америка најголемиот пазар во светот во парични вредности се намалил за 5,3%. Ако БДП влијанијата создадени од страна на ефектите на инвестициите и синцирите за снабдување се земаат предвид, вкупната индустрија вредела 5,760 милијарди долари во 2010 година (во однос на придонесот кон БДП) – пораст од 16,6 % од нивото во 2000 година, иако се забележани 98,2 милијарди долари пад во 2007 година во врвот на преткредитната криза.³² Растот на директното влијание на туристичката индустрија врз БДП продолжил и во 2013 година, бил 2,9% или 2.155 милијарди долари³³, а во 2014 година е забележан раст на 3,1% од БДП или 2.364 милијарди долари³⁴. Предвидувањата од страна на експертите во WTTC се дека влијанието на туризмот ќе продолжи со раст и тој процент ќе се зголеми на 3,7% од БДП или 2.451 милијарда долари во 2015 година, а 3,9% од БДП во 2025 година или 3.594 милијарди долари.³⁵

³² WTTC, “*Travel and tourism 2011*”, 2011, преземено од: www.wttc.org (посетено на 10 април 2012 година)

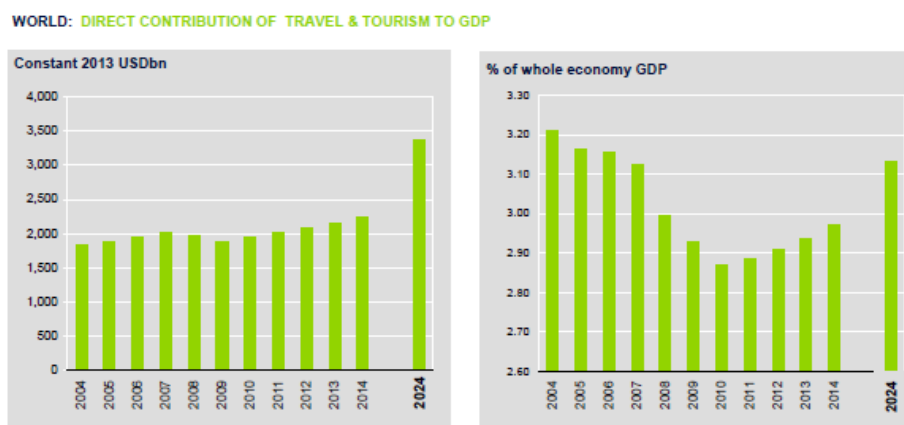
³³ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2013*”, 2013, преземено од: <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-travel-tourism-economic-impact-by-wttc.pdf?Sfvrnsn=0> (посетено на 5 февруари 2015 година)

³⁴ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2014*”, 2014, преземено од: http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено на 10 јуни 2015 година)

³⁵ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 5 април 2016 година)

На графикон 1.1 е прикажан директниот придонес на туризмот кон БДП од 2004 до 2014 година, изразен во проценти и милијарди американски долари, каде што се забележува континуираниот раст на оваа индустрија и нејзиниот придонес кон економијата во целост.

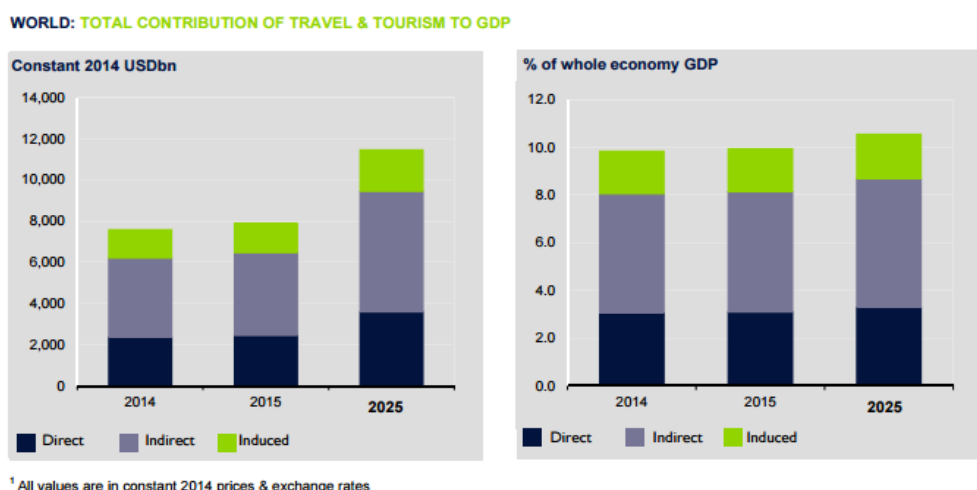
Графикон 1.1. Директниот придонес на туризмот кон БДП од 2004 до 2014 година



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, p. 3, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Гледајќи ги податоците според влијанието (графикон 1.2), директно, индиректно или индуцирано, може да се забележи дека најголемиот дел е од индиректното влијание на туристичката индустрија.

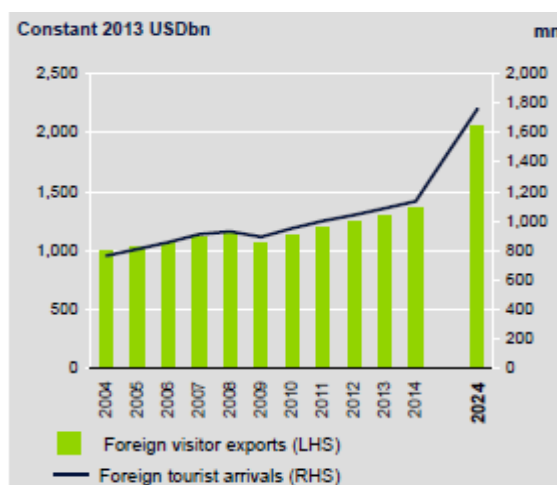
Графикон 1.2. Вкупен придонес на туризмот кон БДП во 2014 и 2015 година



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, p. 3, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Туристичката индустрија јасно ја има покажано својата издржливост во текот на последната декада. И покрај влијанието од штетите како терористичките напади, пандемии, здравствени непогоди, како и цела низа природни непогоди како земјотреси, цунами, поплави, циклони и шумски пожари, негативното влијание обично е локализирано на краток рок. Според Светската туристичка организација, *United Nations World Tourism Organization (UNWTO)*³⁶, бројот на интернационални посетители низ светот се дуплира од 50-тата година кога изнесувал 50 милиони до повеќе од 1 милијарда во 2012 година, а истиот се очекува да достигне и до 1,8 милијарди до 2025 година.³⁷ Овие податоци не ги земаат предвид сметките од домашниот туризам кој, според сите сметки, генерира и до 10 пати повеќе бројот на интернационални пристигнувања. Потрошувачката на странските посетители во земјата домаќин, исто така, забележува континуиран раст поврзан со бројот на интернационални пристигнувања. На графикон 1.3 е претставен бројот на интернационалните посетители и нивната потрошувачка од 2004 до 2014 година.

Графикон 1.3. Интернационални посетители и нивната потрошувачка од 2004 до 2014 година



Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015", 2015, p. 5, преземено од:

<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Вкупните пристигнувања се намалиле само во текот на три години од декадата и тоа во 2001 година, со пад од 0,1%, поради нападот на 11 септември во Америка, во 2003 година, со пад од 1,6%, поради комбиниран ефект од кризата во Ирак, појавата на САРС

³⁶ <http://www2.unwto.org/> (посетено на 10 мај 2013 година)

³⁷ All Countries: Tourism Industries Indicators 2010 – 2014, *Tourism Statistics*, (3), 2015, p. 32

и постојаната слаба глобална економија, и во 2009 година, со пад од 3,8%, поради глобалната економска рецесија која започнала во втората половина на 2008 година.³⁸

Туризмот претставува повеќе од само трошење од посетителите. Влијанието од туристичката индустрија продира длабоко во економиите стимулирајќи врзување и соработка со заедниците, туристите, владите, локалните добавувачи и бизниси низ синџирот на снабдување. Дополнително, туристичката индустрија стимулира инвестиции од кои во 2011 година изнесувале дури 650 милијарди долари или околу 4,5% од вкупните капитални инвестиции. Во 2013 година туристичката индустрија привлечла капитални инвестиции од 754 милијарди долари, а во 2014 година се очекува зголемување од 5,8% или вредност од 814 милијарди долари. Предвидувањата за капиталните инвестиции се дека во следните 10 години тие ќе достигнат вредност од 1.336 милијарди долари во 2025 година, што би значело раст од вкупно 4,6%.³⁹

Туристичката индустрија е еден од водечките креатори на работни позиции во светот. Директното вработување во индустријата се зголемило за 8,3% од 2000 до 2010 година, што е еднакво на креирањето дополнителни 7 милиони работни позиции. Најголемиот пад во директното вработување во туристичката индустрија е забележан во 2011 година поради терористичкиот напад на 9 септември и изнесувал 3,1%. Во 2012 година дури 98 милиони луѓе биле директно вработени во туристичката индустрија, претставувајќи над 3% од вкупното вработување. Кога ќе се додадат и индиректните и индуцираните влијанија, индустријата придонесувала за една на секои 11 работни позиции во светот. Најбрзиот раст во изминатата декада е забележан во 2004 година од 4,5%, додека најголемиот раст е забележан во 2006 година, кога бројот на вработени изнесувал 98,6 милиони и не бил надминат сè до 2010 година. Во 2013 година туристичката индустрија директно отворила околу 100.894.000 работни позиции или 3,4% од вкупното вработување во светот. Прегледот низ индустријата е релативно позитивен; растот на работните позиции во индустријата се предвидува да биде 1,9% на годишно ниво во текот на следната декада, споредено со 1,2% годишен раст предвиден за вкупните работни вработувања во глобалната економија. Конкретно тој процент се зголемил за 2,2% во 2014 година, а се очекува да се зголеми уште за 2% во 2015 година

³⁸ WTTC, “*Travel and tourism 2011*”, 2011, преземено од: www.wttc.org (посетено на 10 април 2012 година)

³⁹ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 10 јуни 2016 година)

и дополнителни 2% до 2025 година кога директните работни позиции во туристичката индустрија ќе изнесуваат 3,7% од вкупниот број или 130.694.000 работни позиции.⁴⁰

Сумираниот директен придонес на туризмот во вработеноста на светско ниво од 2004 до 2014 година е прикажан на графикон 1.4, како во број на креирани работни позиции (во илјади), така и во проценти од вкупната вработеност.

Графикон 1.4. Директниот придонес на туризмот во вработеноста од 2004 до 2014 година



Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015", 2015, p. 4, преземено од:

<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Со вклучување на индиректното и индуцираното влијание на туризмот, процентот на вкупно вработени во туристичката индустрија се зголемува на 8,9% во 2013 година, а во 2014 годна на 9,4% од вкупниот број работни позиции. Во 2015 година предвидениот процент на влијанието на туристичката индустрија од вкупните работни

⁴⁰ WTTC, "Travel and tourism 2011", 2011, преземено од: www.wttc.org (посетено на 10 април 2012 година)

WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2012", 2012, преземено од:

<http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr.pdf> (посетено на 5 мај 2013 година)

WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2013", 2013, преземено од: <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-travel-tourism-economic-impact-by-wttc.pdf?Sfvrnsn=0> (посетено на 5 февруари 2015 година)

WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2014", 2014, преземено од:

http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено на 5 февруари 2015 година)

позиции во светот се предвидува дека ќе се зголеми за 2,6% и ќе држи вкупно 283.983.000 работни позиции. До 2025 година вкупниот процент се предвидува да достигне 10,7%.⁴¹

На графиконот 1.5 подолу е претставен вкупниот придонес на туризмот во вработеноста во 2013 и 2014 година, како и предвидените податоци за 2024 година.

Графикон 1.5. Вкупниот придонес на туризмот во вработеноста во 2014 и 2015 година



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, p. 4, преземено од:

<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Придвижена најмногу од различните настани кои ја обележале првата декада на 21 век, но исто така и од економското опкружување, пазарите во развој и брзите напредоци во технологијата, туристичката индустријата исто така се соочила со низа нови предизвици кои имале апсолутен ефект на начинот на кој таа е структурирана. По нападот на 9 септември 2011 година, најверојатно највлијателен настан на

⁴¹ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2013*”, 2013, преземено од: <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-travel-tourism-economic-impact-by-wttc.pdf?Sfvrnsn=0> (посетено на 5 февруари 2015 година)

WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2014*”, 2014, преземено од: http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено на 5 февруари 2015 година)

WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

неодамнешната светска индустрија, акцентот на безбедноста и заштитата се зголемил. Строгите гранични контроли, стриктните визни регулации, зголемените безбедносни проверки и скенирања на аеродромите, воведувањето на биометриката за идентификација, се само дел од мерките воведени за адресирање на безбедноста и заштитата во секторот. Појавувањето на економичните превозници е уште еден предизвик во туристичката индустрија. Фокусирајќи се на најнеопходниот комфор и директна поедноставена услуга се стратегиите со чија помош економичниот превоз ја зголемил побарувачката за воздушно патување, правејќи го достапен за поголем сегмент на популацијата од сите клучни светски региони. Дополнително појавата на економичниот превоз помага во отворање и обновување на помалите региони, користејќи ги како секундарни аеродроми, со што се зголемува вработеноста и се шири просперитетот.

Не е изненадувачки, со оглед на огромните напредоци на технолошките апликации за туристичката индустријата, особено дистрибуцијата, што денес потрошувачот нон-стоп е вклучен на различни веб-страници. Благодарение на онлајн истражувањето, туристите од сите возрасти исто така се многу поинформирани за достапните производи и услуги при донесувањето одлуки за патување. Сега тие сами ги планираат своите патувања и пакети, споредувајќи цени и производи – дури и контролирајќи ги цените со ставање на цените на лицитација за производите и услугите на страници, како што е *Priceline*⁴². Мобилната технологија е чекор напред и потрошувачите сега се во можност да пребаруваат, резервираат и оценуваат производи во движење. Дополнително, технологијата има влијание и врз начинот на кој туристичките производи и услуги се претставени на пазарот. Беспаричниот кредитен/дебитен систем на плаќање ќе продолжи да расте и да се развива. Се очекува користењето на „паметните картички“ (анг. *smart cards*) да даде детални информации за потрошувачите со цел да се користат за поефикасно таргетирање на пазарот. Истото ќе се случи и со чартер услугите и провајдерите на други транспортни услуги. Ресортите, конференциските центри и другите дестинации полесно можат да се промовираат директно на потрошувачот, наместо да зависат од посредници. Дополнително, за разлика од минатото кога рекламниот материјал бил контролиран, развиен и дистрибуиран од страна на дестинацијата или

⁴² Priceline.com е дел од корпорацијата Priceline Group Inc. и претставува провајдер на услуги од туристичката индустрија преку шест брендови: Booking.com, KAYAK, agoda.com, rentalcars.com и OpenTable.

<http://www.priceline.com/InformationCenter/html/faq.htm> (посетено на 5 април 2016 година)

компанијата, критиките од страна на потрошувачите се сега дел и пакет од која било веб-страница. Веб-страницата од трети лица, како што е *TripAdvisor*⁴³, го отворила начинот на кој им се дава глас на потрошувачите. Социјалните медиуми им овозможуваат на индивидуалните потрошувачи да ги кажат своите мислења и да дадат предлози, често користејќи слики и видеа во реално време. Во текот на следните неколку години се очекува бројот на туристички агенции да се намали, бидејќи генерациите X и .COM (анг. *Generations X and .COM*) сè повеќе и повеќе ги прават резервациите онлајн. Програмите вклучуваат моментални, детални информации за сместување, клима, култура, јазик, имунизација, како и потреба од пасош. Интернет го прави тоа достапно и возможно за малите бизниси низ светот да се натпреваруваат за дел од пазарот на исто ниво како и лидерите во индустријата.⁴⁴

Како што патувањето станувало сè подостапно, во смисла на избор на дестинација, производ и цена, помеѓу 2000 и 2010 година бил поттикнат и брз раст на фреквенцијата на патување, со раст на кратките паузи, што не е изненадувачки надминувањето на подолгите патувања за одмор. Тој нов тренд во туристичката индустрија не само што го зајакнал домашното патување, туку во достигнувањето на врвот на пазарот во 2008-2009 година довел и до практикување на 4 до 5 кратки патувања на трошок на подолгите годишни одмори од страна на голем број европски туристи, посебно оние засегнати од времето. Тој тренд се проширил и во Азија, каде што бил забележан брз раст на нови средни класи кои сакале да ги искористат новите можности за патување настрана. Новите пазари со забрзан раст, како што се Бразил, Индија, Кина и Русија (анг. *the BRICs*), имаат големо влијание врз туристичката индустрија предизвикувајќи нов тренд, каде што фокусот во смисла на маркетинг активности и развој на производ е на новите пазари со туристички извори, како што е Азија. Односно, големата побарувачка од Кина резултирала со зголемување на акцентот на специјализирани тренинзи на работната сила, вработувајќи кинески соговорници, вклучувајќи менија за кинески потрошувачи

⁴³ TripAdvisor.com е една од најголемите светски туристички страници која им нуди можност на туристите да го откријат потенцијалот на секое патување со совети од милиони туристи, како и голем број избори за патување и алатки за планирање поврзани со резервациски системи кои пребаруваат илјадници веб-страници со цел да ги најдат најдобрите хотелски цени.

https://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html (посетено на 10 април 2016 година)

⁴⁴ Gartner, W.C. and Lime, D.W., “*Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism*”, CABI Publishing, Oxon, UK, 2000, pp. 47-56

итн. Истото влијание е забележано и од возрасната популација од западот со расположливи извори на средства и време.⁴⁵

Како влијателен тренд во туристичката индустрија е забележана и т.н. „зелена побарувачка“, односно зголемена општествена одговорност и грижа за прашањата поврзани со климатските промени која доведува до поголем фокус од страна на потрошувачите на автентичноста на дестинациите, производите и искуството од патувањето. Тоа резултира со револуција на одржливи практики кај туристичката индустрија, како што се придржување кон општествените кодови и корпоративна општествена одговорност од страна на сè поголем број хотели и транспортни агенции, и реконструкција на бизнис моделите со цел вклучување на социјална, културна и општествена одржливост. Менувањето на преференциите на потрошувачите и зголемената наклоност на компании со подобри општествени перформанси при избор на патување, доведува до појава на ниша или т.н. *niches*⁴⁶ вклучувајќи еко-хотели, капацитети изградени за посебни цели, пакети за патување со форми на *voluntourism*⁴⁷. Блиската врска на туристичката индустрија со животната средина поттикнува прифаќање на концептот на оптимален приход наспроти максимален од страна на повеќето водечки компании. Поради истата блиска врска, во одредени земји токму животната средина и животинскиот свет, флората и фауната, се она што ги одделува од останатите туристички дестинации ширум светот. Дополнително, индустријата, владите, инвеститорите, заедниците и патниците имаат стекнато личен интерес во зачувувањето на локалната околина и осигурување одржлива употреба на ресурсите на бенефиција за идните генерации. Поради општествената одржливост која е централна тема и во туристичката индустрија, компаниите ја вреднуваат својата активна улога и потенцијалниот општествен отпечаток од нивните туристички активности, па сè повообичаено е интегрирање на одржливи стратегии и техники во бизнис моделите на компаниите. Поради оскудноста на ресурсите, како што се земјата, водата и храната, поради брзорастечката популација и зголемувањето на отпадот, големиот притисок на околината всушност додава одговорност на индустријата за обезбедување општествена

⁴⁵ ITB World Travel Trends Report December 2015, Messe Berlin, 2015, преземено од: http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_dl_all_itbkongress/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary_studien/ITB_World_Travel_Trends_Report_2015_2016.pdf (посетено на 30 јануари 2016 година)

⁴⁶ Специјализиран сегмент од пазарот за конкретен вид на производ или услуга.

⁴⁷ Форма на туризам во која туристите учествуваат во волонтерска работа, вообичаено за хуманитарни цели.

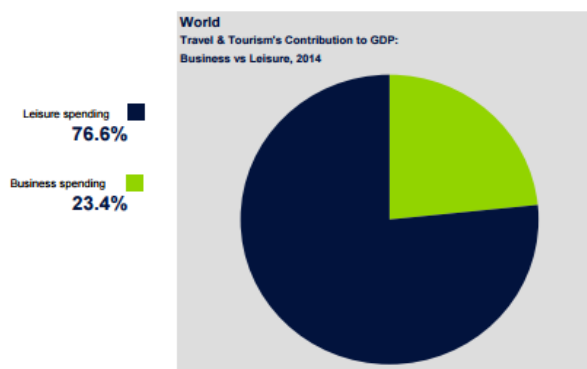
одржливост на околината од која многу зависат патувањето и туризмот. Во одредени средини токму туристичката индустрија е таа која ја има движечката сила позади зачувувањето на фрагилни екосистеми во земјата и водата, притоа зачувувајќи ги и природните видови. Лобирањето со владите за заштита на живиот свет и ресурсите кои не се користат правилно, како и зголеменото финансирање на такви активности, со што се зголемува и економската вредност на околината, се исто така дел од активностите на туристичката индустрија предводени од овој тренд. Климатските промени се глобален проблем и уште еден од предизвиците на туристичката индустрија, со што се поместиле во центарот на вниманието во последните неколку години. Туризмот има главна улога за воочување на загрижувачки прашања, бидејќи го познава влијанието на своето работење врз емисијата на глобален карбон диоксид. Многу компании и организации од туристичката индустријата низ светот преземаат проактивни чекори да ја намалат емисијата на карбон и да помогнат земјите да ги менаџираат негативните ефекти кои се резултат на климатските промени или се поврзани со нив. Тоа често вклучува инвестирање во нови технологии, промена или подобрување на новата или постоечката инфраструктура и имплементација на различни политики и мерки за зголемување на одржливоста на нивните синџири за добавување и производите и услугите кои им ги нудат на потрошувачите. Во дестинациите, патувањето и туризмот може да помогнат заедниците да ги приспособат практичните стратегии за да се справат со влијанијата на променливата клима.⁴⁸

Растот и развојот на индустријата доведуваат и до разлики во целта на патувањето од страна на учесниците. Иако границата помеѓу нив често пати е нејасна, светскиот пазар на патувањето и туризмот е подеднакво поделен на два сегмента: бизнис и одмор. Без разлика дали во поглед на големината на патувањето или трошењето, доминантен сектор за сега е туристичкото патување (анг. *leisure travel*) – опфаќајќи одмори, посета на пријатели и роднини и патување заради други приватни причини. Во 2011 година потрошувачката за туристичко патување изнесувала 77% од вкупниот придонес на туризмот во БДП, а останатите 23% биле од потрошувачката за бизнис патувања. Во извештајот на *WTTC* за 2014 година податоците покажуваат дека потрошувачката за туристичко патување генерирала дури 76,6% од БДП, додека потрошувачката од бизнис патувањата била 23,4% од БДП, прикажано на графикон 1.6. Нивниот раст во следните

⁴⁸ Wearing, S. & Neil, J., “*Ecotourism: impacts, potentials and possibilities?*”, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009, pp. 203-209

години се очекува да биде изедначен, со раст од 4% за бизнис патувања во 2015 година и 3,3% за туристичко патување во истата година. До 2025 година потрошувачката од бизнис патувањата се очекува да се зголемат за 3,2%, а потрошувачката од туристички патувања за 4,1%.⁴⁹

Графикон 1.6. Споредба на потрошувачката од туристички патувања наспроти деловни патувања, како дел од БДП, во 2014 година



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, p. 6, преземено од:

<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Според неодамнешно истражување од страна на WTTC, *Corporate Travel as a Catalyst for Economic Performance*⁵⁰, бизнис патувањето ја подобрува глобалната корпоративна продуктивност, приложувајќи враќање на инвестициите од 10:1. Со други зборови, една единица од потрошувачката на новите бизнис патувања придонесува растечка индустриска продажба за десет единици. Истражувањето, исто така, прикажало дека доколку бизнис патувањата се намалат за 25% во две последователни години, глобалниот БДП би бил за 5% понизок од спротивното сценарио во период од 5 години. Тоа би значело 30 милиони помалку работни позиции од предвидените на основните предвидувања за истиот период - просечна загуба од 1% од глобалното вработување.

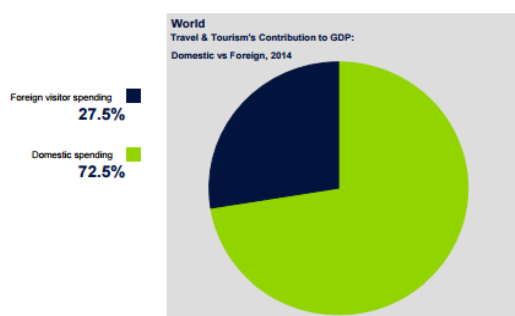
Иако постои генерален договор во рамките на индустријата дека домашното патување и туризам се за 10 пати поголеми од интернационалниот пазар во поглед на

⁴⁹ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

⁵⁰ www.deplacementspros.com/attachment/281391/ (посетено на 2 февруари 2016 година)

пристигнувањата, постојат многу малку податоци кои би го поддржале тој аргумент на глобална основа. Изненадувачки е тоа што многу малку влади ширум светот имаат соодветни податоци за нивните домашни туристички патувања и потрошувачка. Според *WTTC*, претставено на графикон 1.7, потрошувачката од домашното патување во 2014 година била заслужна за дури 72,5%, додека потрошувачката од странските туристи истата година била 27,5%. Во 2015 година се очекува потрошувачката од домашните туристи да достигне 3.777 милијарди долари или раст од 3,7%, а потрошувачката од странските туристи да достигне 1.423 милијарди долари или раст од 2,8%. До 2015 година потрошувачката од домашните и странските туристи се очекува да се зголеми за 3,8% и 4,2% соодветно.⁵¹

Графикон 1.7. Домашни наспроти странски туристи во светот како дел од БДП во 2014 година



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, р. 6, преземено од:

<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Како што покажуваат статистиките на *WTTC* и истражувањата од бројни автори, патувањето на светско ниво ќе продолжи брзо да расте барем во следните 20 години. Светските интернационални пристигнувања растат од 660 милиони во 1999 година до околу 700 милиони во 2000 година, 1 милијарда до 2010 година и 1,6 милијарди до 2020 година. Подобрувањето на трговскиот баланс значи повеќе бизнис за европските и

⁵¹ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2014*”, 2014, преземено од: http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено на 5 февруари 2015 година)
WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015*”, 2015, преземено од: <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

азиските дестинации. Според извештаите на туристичките организации во светот, Европа ќе остане најголемиот магнет за туризам со држење раст на пристигнувањата од 3 до 4% годишно. Дополнително, ниската азиска валута ќе продолжи да го промовира патувањето до Далечниот Исток сè додека постои. Растот на нови средни и богати класи во Русија и другите поранешни источни земји создале профитабилен пазар за одмор и бизнис патување на Западот. Побарувачката се очекува да расте континуирано и во следните години.⁵²

Анализирајќи ги регионите во светот, на Европа се гледа како уникатен интернационален пазар главно поради нејзината географска поставеност. Повеќето европски земји се достапни за поголем број посетители и тоа со копнен транспорт, додека воздушниот транспорт нуди пократко патување за оддалечените земји и тоа најчесто патување од помалку од 3 часа. Поради овие карактеристики, мас-туризмот во ерата по војната најмногу се развил токму во Европа поддржан од либерализацијата на пазарот. Историски, Европа се состои од 51 независна држава⁵³, секоја со свој јазик, култура и валута. Меѓутоа, економската интеграција од страна на Европската Унија ги избледува тие разлики со очекувања дека заедничката валута наскоро ќе биде доволна за широка употреба, за мерки на девизна размена, како и за понудата и потрошувачката во туристичката индустрија. Дополнително туристичкиот прилив е уште потежок за мерење поради намалувањето на важноста на граничните формалности помеѓу земјите од Шенген договорот. Сето тоа упатува на преобразба на интраевропскиот туризам на домашен пазар, како што е и Америка.⁵⁴

1.2. Улогата на хотелската индустрија врз развојот на туризмот

Туризмот е современа друштвено-економска појава на масовните димензии и се појавува во многубројни подрачја на човечкото живеење. Врз основа на влијанието врз надворешните опкружувања, како што се економското, политичкото и културното, туристичките движења имаат значајно место во вкупниот развој на светот. Сообраќајните, ресторанските, хотелските организации и агенциите се само дел од основните организации во туристичката индустрија кои нудат услуги на домашните и

⁵² Tourism and European Union: Recent trends and policy developments, September 2015, преземено од: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA\(2015\)568343_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf) (посетено на 10 декември 2015 година)

⁵³ <https://www.countries-ofthe-world.com/countries-of-europe.html> (посетено на 2 декември 2015)

⁵⁴ Lockwood, A., and Medlik. S., “*Tourism and Hospitality in the 21st Century*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001, p. 8

на странските туристи. За возврат тие апсорбираат од нивната потрошувачка. Оттука, неизбежно е да се каже дека туристичката индустрија ја одржува работењето на секоја од организациите кои работат во неа. Дополнително туристичката потрошувачка е основа за економските и организациските активности на тие организации, како и нивната пазарна ориентираност и целокупниот развој во современите услови.

Термините хотелска индустрија и туристичка индустрија честопати се групирани во една индустрија, но всушност тоа се два сектори во кои постои поклопување. Туризмот е индустрија која го вклучува патувањето на луѓето надвор од нивното место на живеење за помалку од една година за бизнис цели или поради одмор, но не се вработени на местото на посета. Од друга страна, хотелската индустрија го опфаќа сместувањето, храната и пијалакот на луѓето кои се надвор од своите места на живеење. Развојот на туризмот зависи од квалитетот на хотелската индустрија, додека хотелската индустрија се потпира на туризмот за опстанок.⁵⁵

Постојат повеќе компоненти од туристичката индустрија, поврзани меѓусебно, кои се под влијание на хотелската индустрија, а тука спаѓаат и храната, пијалакот, сместувањето, транспортот, атрактивните места. Храната претставува олицетворение на регионалната култура и честопати е главниот фактор за посета на одредена дестинација или целта на патувањето. Според некои истражувања, дури 25% од услугата на храна (анг. *food service*) доаѓа од туристите. Безбедноста на храната е важен аспект за туристите и понудата на вкусна и безбедна храна го зголемува задоволството од патувањето. Сместувањето е друга компонента на хотелската индустрија, заслужно за влијание врз туристичката индустрија за која се смета дека ја добива скоро целата потрошувачка од патниците. Условите и квалитетот на сместувањето се најважните фактори за туристите при изборот на местото на патување. Без сместувачките капацитет би било тешко, ако не и невозможно, луѓето да патуваат до саканата туристичка дестинација. Понудената услуга варира и е во зависност од големината и видот на капацитетот кој може да ги исполни или надмине очекувањата на потрошувачите, а со што влијае врз зголемувањето на бројот на туристи и туризмот воопшто. Транспортот е уште една услуга со која хотелската индустрија влијае врз туризмот. На крај, важноста на хотелската индустрија потекнува и од привлекување на постојани потрошувачи.

⁵⁵ Goeldner, Charles R., and J. R. Brent. Ritchie, “*Tourism: Principles, Practices, Philosophies*”, John Wiley, Hoboken, NJ, 2009, pp. 4-8

Хотелската индустрија е како „чадор“ прикриен со повеќе индустрии кои директно влијаат врз бенефициите од туризмот. Со проширувањето и подобрувањето на стандардите на хотелската индустрија се зголемува потенцијалот на туристичката индустрија во иднина. Технолошкиот напредок, подобрувањето во комуникацијата и развојот на транспортот ја зголемуваат мобилноста на луѓето, со што се зголемува и желбата за патување. Сето тоа придонесува за опстанокот и развојот на хотелската индустрија која пак ги одржува развојот и опстанокот на туристичката индустрија во целост.

2. Класификација на хотелската индустрија и хотелскиот пазар

Постојат повеќе начини на групирање и поставување стандарди помеѓу капацитетите, пазарите, па и индустриите во целост. Целта на класификацијата се однесува на системот со кој одреден туристички капацитет или услуга е поделен/а врз основа на одреден критериум, со цел да се наведе стандардот на квалитет или услуга на туристот кој можеби ја очекува и е во можност да плати за истата. Односно, тоа е начин за одржување или покренување стандарди помеѓу секторите во индустријата.

Кога станува збор за угостителските објекти, постои групирање врз основа на стандардизација, категоризација и класификација.⁵⁶ Стандардизацијата претставува постапка на донесување и примена на стандарди, технички нормативи и норми за квалитет, со што се утврдуваат еднаквите карактеристики и својства на материјалите, деловите, услугите и крајните производи во поглед на содржаните физички или хемиски својства. Со стандардизацијата се утврдуваат исти својства на елементите содржани во услугата, како и на услугата во целост. Класификацијата понатаму е постапка со која се расчленува угостителството на содржински/конститутивни делови, по што следува повторно групирање по одредени критериуми, со што се утврдуваат минималните заеднички особини карактеристични за еден вид. Воведувањето на критериуми со кои се означуваат разлики внатре во видот, диференцијација, е карактеристично за категоризацијата. Категоризацијата претставува гаранција за квалитетот на услугите, формира соодветна цена за услугите и однапред ги запознава гостите со дополнителните услуги за сместување. Критериумите според кои се врши категоризацијата може да бидат технички и нетехнички елементи. Во Р. Македонија таа е задолжителна и се спроведува на начин пропишан со закон.

⁵⁶ Pirija, D., „Standardi u turistickom ugostiteljstvu“, Visoka skola za turizam, Sibenik, 2003, str.33-48

А. Класификација на хотелската индустрија

За да се разберат различните системи за класификација и стандардизација на угостителските објекти во хотелската индустрија потребно е најпрвин да се разграничат различните сектори во индустријата. Хотелската индустрија е составена од повеќе сектори меѓу кои се и хотелите, hostelите, рестораните, ноќните клубови, бироа за туристички информации, услуги на храна, туристички агенции, членства во разни клубови, настани итн.

Б. Класификација на хотелскиот пазар

Видовите на сместувачки капацитети кои постепено се зголемуваат и разновидните системи на класификација вклучени во различните културни и економски средини го отежнуваат процесот на класификација. За разлика од категоризацијата, класификацијата не е регулирана со закон и критериумите според кои се прави се разликуваат од еден регион до друг. Меѓу најпопуларните критериуми во светот спаѓаат: цена, функција или услуга, локација, пазарен сегмент, вид на објектот, годишно време, комплексност на понудени услуги, ниво на понудени услуги итн. Еден ист хотел може да припаѓа во повеќе од една категорија.

Најупотребуваната и најпозната класификација на сместувачките капацитети е направена врз база на технолошката карактеристика и ги дели на: ⁵⁷

- хотели,
- мотели,
- бунгалови,
- кампови,
- вили,
- каравани,
- туристички населби,
- пансиони – семејни хотели,
- приватни соби,
- патнички бродови, траекти, ботели, акватели,
- спални вагони,
- возови, туристички спални,

⁵⁷ Наковска, Ј., „Категоризација и стандардизација во хотелиерството“, Штип, Р. Македонија, 2014, стр. 17-20

- планинарски домови,
- логори,
- домови,
- одморалишта.

Понатаму е разработена класификацијата врз основа на местоположбата која вклучува:⁵⁸

- градски,
- друмски,
- морски,
- планински.

Во зависност од годишното време, сместувачките капацитети се класифицираат на:⁵⁹

- за една сезона,
- за две сезони,
- целогодишни,
- подвижни.

Класификацијата во зависност од објектот разликува:

- постојани,
- повремени,
- статични,
- комплексни.

Во зависност од нивото на понудени услови и комплексност од услуги, објектите се класифицираат на:⁶⁰

- објекти од ниска категорија;
- објекти од висока категорија;
- самостојни објекти.

⁵⁸ Исто

⁵⁹ Исто

⁶⁰ Исто

Авторите *Clayton* и *Thomas* во седмото издание на книгата *Introduction to hospitality industry* ги класифицираат хотелите врз основа на:⁶¹

1. цена – хотели со ограничена услуга, хотели со комплетна услуга и луксузни хотели;
2. функција или услуга – конгресни и комерцијални хотели;
3. локација - хотели во центарот на градот, приградски хотели (анг. *suburban hotels*), хотели покрај автопат (анг. *highway/interstate hotels*) и хотели покрај аеродроми (анг. *airport hotels*);
4. пазарен сегмент - извршни конференциски центри, одморалишта, казино хотели и спа хотели;
5. останати критериуми - целосно апартмански капацитети, капацитети за продолжен престој, историски пренамени, ноќевање со појадок пансиони, бутик хотели.

Во хотелите **класифицирани врз основа на цена** спаѓаат хотели со ограничена услуга, хотели со комплетна услуга и луксузни хотели. Хотелите со ограничена услуга, порано нарекувани „буџетски“ или „економични“ хотели, обично на гостите им нудат само соби без, или со малку, јавен простор, без простории за состаноци, и обично без или со ограничени простории за храна и пијалак. Оттука цените на собите се најниски за овој тип на сместувачки капацитет.

Втората класификација според авторите *Clayton* и *Tom* е **врз основа на функција или услуга** и опфаќа конгресни хотели и комерцијални хотели (анг. *convention and commercial hotels*). Конгресните хотели се големи со 500 или повеќе соби. Просечната големина на конгресни хотели во 2005 година била 780 соби. Овие капацитети нудат големи простории за состаноци, обично вклучувајќи големи соби за бал, како и изложбени салони. Просториите за храна и пијалаци се прилично просторни со неколку ресторани и салони, простории за банкет и собна услуга. Конгресните хотели често се блиски до конгресните центри и други конгресни хотели, нудејќи простории за конвенции или собири и саеми. Комерцијалните хотели во споредба со конгресните хотели се помали со 100 до 500 гостински соби. Има помал јавен простор, помали простории за состаноци, помали простории за храна и пијалаци и ограничени

⁶¹ Barrows, Clayton W., and Thomas F. Powers., “*Introduction to the Hospitality Industry*”, 7th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009, pp. 273-284

рекреативни погодности. Повеќето хотели од оваа категорија се лоцирани во внатрешноста на градот. Капацитетите во центарот на градот имаат многу позитивности. Тие се блиску до големите комплекси со канцеларии и продавници, преку ден се близу до повеќе бизнис дестинации, преку ноќ се близу до многу центри за забава. Повеќето постари капацитети сместени во центарот на градот се реконструирани за да ги вклучат потребните простории. Хотелите во центарот на градот скоро секогаш ги диктираат високите цени. Високата цена е потребна со цел да го надомести високиот трошок за земјата и да ги покрие трошоците за која било друга јавна просторија што ја имаат.⁶²

Локацијата, исто така, може да биде критериум за класификација на сместувачки капацитети и ја претставува третата група хотели и вклучува хотели во центарот на градот, приградски хотели, хотели покрај автопат и хотели покрај аеродроми. Приградските хотели се помали (од 200 до 350 гостински соби) и вклучуваат ниски до средни структури. Хотелите покрај автопат пак се уште помали, со 100 до 250 соби и се ниско градени капацитети. Приградските хотели најверојатно би имале внатрешни ходници и простории за состаноци и банкет, додека хотелите покрај автопати најверојатно имаат надворешни ходници кои водат до гостинските соби, минимални простории за банкети и состаноци, како и некоја просторија за храна и пијалаци. Во 50-тите и 60-тите години како што воздушното патување станувало сè почесто, се појавиле и нови видови на капацитети дизајнирани специјално за сместување на таквите патници познати како авионски патници (анг. *air travelers*). Хотелите покрај аеродроми варираат во зависност од локацијата и големината на аеродромот и нудат микс на објекти и удобности. Обично, хотелите покрај аеродроми имаат од 250 до 550 соби. Превозот е единствената важна дополнителна услуга понудена скоро од сите хотели на аеродромите, која им нуди транспорт на патниците до и од аеродромот.⁶³

Класификацијата врз база на **пазарен сегмент** разликува извршни конференциски центри, одморалишта, казино хотели и спа хотели – хотели или одморалишта со капацитети посветени на здравје и фитнес. Конференциските центри (анг. *executive conference centers*) често во изолирани, тивки или приградски околини и имаат помалку од 300 гостински соби. Овие капацитети, кои нудат добро дизајнирана околина за учење нудат разновидни мали простории за состаноци и училници со целосна аудиовизуелна и

⁶² Barrows, C.W., Powers, T.F. & Reynolds, D.E., “Introduction to Management in the Hospitality Industry”, Wiley, Hoboken, NJ, 2012, p. 280

⁶³ Исто, p. 282

техничка поддршка. Јадењата и употребата на рекреативните капацитети често се вклучени во дадената цена по соба. Пример за извршен конференциски центар е Georgia Tech Hotel & Conference Center во Atlanta, GA. Одморалиштата обично се лоцирани во живописни околии и имаат од 200 до 500 гостински соби. Ваквите сместувачки капацитети нудат широк асортиман на рекреативни активности, во зависност од географската локација. Рановидната храна и пијалаци исто така се достапни, вклучувајќи неформални и т.н. *fine-dining* ресторани. Со тоа што многу одморалишта се лоцирани во подалечни околии, често пати не е возможно гостите да излезат на вечера. Одморалиштата понатаму може да се карактеризираат и дефинираат во уште поексплицитни термини. Некои одморалишта се „дестинациски одморалишта“ (анг. *destination resorts*) кои се сместени во возбудиливи, посакувани локации, како на пример Хаваи, Мексико и Кариби. Гостите на овие хотели треба да патуваат барем неколку стотици милји за да стигнат до такво одморалиште, а патувањето обично е со авион. Посетите на т.н. дестинациски одморалишта се ретки, обично еднаш годишно или помалку. Недестинациските или регионалните одморалишта (анг. *nondestination resorts*) вклучуваат два до три часа патување и тоа обично со автомобил. Посетите на такви локации се почести, но обично за пократок временски период споредбено со посетата до дестинациските одморалишта. Често пати одморалиштата нудат услуги и за двете групи посетители, и дестинациските и недестинациските. Одморалиштата, исто така, може да се класифицираат и на сезонска основа, означувајќи го времето од годината кога одморалиштето е во „рекордна побарувачка“ или висока сезона. Сезонската класификација вклучува лето, ладна зима (на пример скијачки центри), топла зима (како што е јужна Флорида или јужна Аризона) и целогодишни. Извесен период повеќето одморалишта работеле сезонски. Денес повеќето одморалишта работат целогодишно со групни бизнис пакети и нискобуџетни пакети кои привлекуваат гости во помалку посакуваниот период од годината. Интересен сегмент од одморалиштата се фокусира на екотуризмот. Тие обично оддалечени сместувачки капацитети се лоцирани во средини со значителна природна убавина, при што дизајнот на елементите на капацитетот се соединуваат со опкружувањето и го штитат екосистемот. Казино хотелите се разликуваат многу во нивното работење во споредба со повеќето хотели каде што игрите на среќа се главните приходни центри. Повеќето од нив се во Лас Вегас. Спа хотелите, често лоцирани во опкружување од типот на ресорти или како дел од поголеми ресорти, нудат дополнителни услуги фокусирајќи се на различни потреби, како губење тежина, намалување на стрес, релаксација и сл. Спа ресортите се втори по големина и се

најголемиот растечки сегмент во последните пет години, со раст од 290% од 1999 година до 2004 година. Спа центрите поособно се сметаат како потреба да се останат конкурентен во привлекувањето и туристички и бизнис патници. Спа центрите имаат професионален кадар кој често вклучува диетичари, терапевти, масери, физиолози и во некои случаи лекари. Има повеќе категории на спа центри, вклучувајќи спа центри со извори на природна минерална топла вода, спа центри за убавина, фитнес спа центри, интернационални спа центри кои ги истакнуваат здравствените терапии, спа центри за модификација на однесувањето (т.н. бихевиористички), холистички спа центри, спа ресорти и спа центри во склоп на хотели. Хотелите кои имаат спа и фитнес центри посветуваат повеќе внимание на здравството со цел да останат конкурентни. Со стареењето на популацијата од 80 милиони родени во времето на беби бум (т.н. *baby boomers*) се очекува понуда на сè повеќе здравствено ориентирани услуги со фокусирањето на сегментот кон подобрување на квалитетот на животот.⁶⁴

Останатите хотелски класфикации се однесуваат на разликата на стилот или понудата и ги вклучуваат сите целосно апартмански капацитети, капацитети за продолжен престој, истористики пренамени и ноќевање со појадок пансиони. Бутик хотелите исто така може да припаднат на оваа категорија. Целосно апартманските хотели (анг. *all-suite hotels*) станале познати како посебна категорија во 70-тите години. Гостинските соби се поголеми од нормалните хотелски соби, обично над 47м², со одделна дневната соба или салонот од спалната соба, а некои капацитети нудат и кујна. Целосно апартманските хотели може да се најдат во урбани, приградски и резиденцијални локации. Условите и услугите, достапноста на ресторан, место за состаноци, рекреативни капацитети, може да варираат драстично кај овој вид на хотели. Хотелите за продолжен престој (анг. *extended-stay hotels*) нудат многу исти услуги и погодности, како и целосно апартманските капацитети, како што е шпорет и/или микро печка во гостинската соба, фрижидер, прибор или садови, бизнис услуги, шопинг услуги, и ограничени услуги за одржување. Споредено со целосно апартманските хотели, цените на собите во хотелите за продолжен престој најчесто се доста пониски со наведени дневни, неделни и месечни цени. Рестораните може да бидат лоцирани во близина, а обично во хотелите нема продавници за храна и пијалаци. Некои хотелски капацитети имаат историско значење и се реновирани по нивниот оригинален раскош, т.н.

⁶⁴ Barrows, C.W., Powers, T.F. & Reynolds, D.E., "Introduction to Management in the Hospitality Industry", Wiley, Hoboken, NJ, 2012, p. 285

историски пренамени (анг. *historic conversions*). Тие класични хотели имаат одличен апел до оние кои сакаат да ги искушат величественоста и елегантната на раните денови со комфор од модерните времиња. Пансионите ноќевање со појадок (анг. *B&B*) обично имаат пет до десет соби со просечна големина од осум соби. Појадокот се сервира и е вклучен во цената на собата за тие капацитети. Повеќето од нив се надвор од урбаните средини со 29% во руралните локации и 52% во приградски населби. Просечната должина на сопственост е 13 години и повеќето сопственици (88%) живеат во просториите. Бројот на овој вид сместувачки капацитети се зголемил од нешто помалку од 1.000 во 1980 година до 20.000 капацитети во 2010 година, кои вклучуваат 148.000 соби. Бутик хотелите (анг. *boutique hotels*) ги опфаќаат сите ценовни сегменти и се видливо различни на изглед и чувство од традиционалните сместувачки капацитети. Стилот на ентериерот во овие хотели се простира од постмодерен до домашен стил. Дискретните атрибути, како што се сликата и атмосферата, обично ги разликуваат тие капацитети од останатите и ја исполнуваат желбата на патниците да ги истакнат модерните, богатите и артистичките врски.⁶⁵

3. Трендови во хотелската индустрија

Без разлика на категоријата на сместувачките капацитети или пазарниот сегмент, хотелите спаѓаат во услужната дејност која има за цел да ги задоволи и надмине очекувањата на гостите. Искуството на потрошувачите со сместувачките капацитети ги менува нивните барања, а со тоа се зголемува и предизвикот на хотелските оператори за усовршување до доследна висококвалитетна услуга, со што ќе се изгради потрошувачка лојалност. Тоа обврзување до совршеност вклучува и стратегии за диференцијација на производите, како и креативни погодности и искуства.

Од сите тие промени произлегуваат и најразлични трендови кои ја покажуваат насоката во која се менува и оформува хотелската индустрија, а нивната идентификација е клучот до успехот на секој бизнис. Генерално, хотелската индустрија во целост е преобликувана од страна на технологијата, со што се промениле во целост удобностите и карактеристиките на гостинските соби. Со цел да се задоволат потребите и очекувањата на денешните потрошувачи, технологијата била вклучена во секој дел од гостинските соби (анг. *in-room technology*) предизвикувајќи ги хотелите да се задржат до

⁶⁵ Vallen, G.K. & Vallen, J.J., *Check-in check-out: managing hotel operations*, 8th ed., Boston: Pearson, 2009, pp. 12-28

очекувањата и потребите на новооформениот туристички сегмент. Безжичните можности за поврзување на патниците како во хотелските соби така и во просториите за состаноци, па и низ целиот хотел, се во основа на очекувањата на патниците. За таа цел хотелите сè повеќе ја согледуваат потребата од робуст системи, звучно способни инфраструктури, како и широкопојасни алтернативи со цел задоволување на технолошките потреби.⁶⁶ Одличен пример за технолошките примени се *W Suites*, дел од *Starwood* хотелите, кои биле осмислени како капацитети за ултра поврзани бизнис патници и им овозможувале на гостите „виртуелна поврзаност“ од која било локација на капацитетот. Конкретно гостите можат да печатат директно од нивните лаптопи преку сигурен и доверлив ласерски печатач, без разлика дали работат во нивните апартмани или надвор покрај базен. Друга карактеристика на *W Suites* е широкопојасниот достап до интернет преку безбедносна брза безжична интернет мрежа, технологија која им дава можност на гостите да пристапат до нивните електронски адреси, да печатат документи и да пребаруваат на интернет од кое било место во хотелот. Во *Ritz-Carlton Millennia* во Сингапур гостите имаат пристап до 24-часовниот „технолошки батлер“ кој стои на располагање за проблеми поврзани со компјутерската технологија. Фокусирајќи се на корпоративните гости овој хотел нуди бизнис центар со комплетна услуга и тоа секретарки, факс машини во апартманите, приватни простории за состаноци итн.⁶⁷

Капацитетите за сместување исто така изнаоѓаат различни начини за задоволување на потребите и на другите пазарни потсегменти, како што се повозрасните патници, жени и фамилии, со што се појавуваат и нови трендови во индустрија. Се претпоставува дека повозрасните сочинуваат околу 46% од туристичкиот пазар. Туристичкото индустриско здружување на Америка (анг. *The Travel Industry Association of America*) наведува дека пензионираниите индивидуалци со просечна годишна возраст од 72 години одат на околу 32 милиони патувања годишно. Американската популација од 65 години и помалку се очекува да се дуплира во следните 25 години кога 72 милиони луѓе би биле вклучени во оваа годишна група. Хотелите веќе ги забележуваат позитивните влијанија од повозрасните патници и нивниот растечки потенцијал. За да се задоволи тој пазарен сегмент, хотелските компании се трудат да ги разберат потребите на хетерогената

⁶⁶ Pablos, P.O., Tennyson, R.D. & Zhao, J., “Global hospitality and tourism management technologies”, Business Science Reference, Hershey, PA, 2012, pp. 90-98

⁶⁷ Koutroumanis, D.A., “Technology’s Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage”, 12(1), 2011, преземено од: <http://t.www.na-businesspress.com/jabe/koutroumanisweb.pdf> (посетено на 20 март 2013 година)

популација која вклучува индивидуи од 50, 60, 70, 80 години и постари. Маркетинг експертите се сензитивни на тоа како да и се обратат на таа поразлична група, воочувајќи дека младите родени во бејби бум времето се воздржуваат од термините, како што се „зрел“, „повозрасен“, „пензионер“. Експертите од индустријата се согласуваат дека постојат елементи за ентериерни дизајни со кои подобро ќе го услужат тој пазарен сегмент, вклучувајќи подобро осветлување, лесни за читање инструкции, односно јасно испечатени материјали со поголем фонт, и подни материјали кои не се лизгаат, како и едукација на вработените со која ќе се подигне свеста за потребите на повозрасните патници.⁶⁸ Едно истражување покажало дека жените донесуваат околу 75% од сите одлуки за патување. Дополнително женските патници држат скоро 50% од сите бизнис патници во Америка и очекувањата се дека ќе ги надминаат машките бизнис патници во следните 10 години. Во испитување на 13.000 женски бизнис патници најважни фактори биле близината (23%), проследена со безбедноста на сместувачкиот капацитет (20%). Хотелите одговараат на тоа зголемување со поголемо нагласување на персонална услуга, безбедносни електронски брави, експресно пријавување и одјавување, селекција на добри ресторани во склоп на хотелот, како и бесплатен превоз до аеродром. Некои синцири нудат и посебни услуги и комфор за жени. На пример, истражувањето на пазарот во *Westin* покажало дека жените барале пегли, фенови за коса, огледало во природна големина и кафемати во гостинските соби. Висококвалитетните огледала за шминкање сега се стандардно понудени во капацитетите на *Crown Plaza*. Гостинските соби во *Ritz-Carlton* хотелите содржат закачалки и за здолништа и за панталони, штиркање, мирисливи кесички, мирислива сол, купки, памук за отстранување шминка и детергент за перење деликатна облека. *Loews Vanderbilt Plaza Hotel* во *Nashville* откриле дека полово определените удобности се многу популарни кај гостите. Додека мажите преферираат да најдат цигари и шише црвено вино во собата, жените преферираат свежо цвеќе, овошје, чоколада или бело вино. На крај, фамилиите исто така претставуваат важен сегмент од пазарот на кој сè повеќе се посветува внимание. Патувањата на повеќегенерациски фамилии, исто така познати како *grandtravel*, се зголемени. Околу една третина од туристите се баби и дедовци и една третина од нив биле на барем едно патување со нивните внуци во текот на минатата година. Хотелите следствено наоѓаат начини да се натпреваруваат за тие млади гости со услуги како што се програмите за

⁶⁸ Cetron, M.J., Demicco, F. & Davies, O., *Appendix A: 55 Trends Shaping the Future of the Hospitality Industry, and the World*, "Hospitality 2015: the future of hospitality and travel", American Hotel & Lodging Educational Institute, Lansing, MI, 2010, pp. 3-4

бесплатен престој, менија за децата во рестораните и собни услуги, базени и видеоигри во собите. Фамилиите сè повеќе се заинтересирани за новите сместувачки алтернативи, како што се кондоминиум ресортите (анг. *condominium resorts*) и сопствениците на одморалишта (анг. *vacation ownership*). Исто така, се забележува и пазарно зголемување кај фамилиите кои сакаат партиципативни програми за целата фамилија, дозволувајќи им заедно да ги откријат новите нешта наспроти потрадиционалните „надзорни“ програми само за деца.⁶⁹

Услугата останува тренд во хотелската индустрија чие присуство никогаш нема да избледе. Без разлика дали станува збор за нискобуџетен хотел со ограничена услуга или еден од највисоките ешалони од луксузниот сегмент, секој сместувачки капацитет има можност да понуди квалитетна услуга, односно услуга која доследно ги задоволува и надминува потрошувачките очекувања. Надминувањето на очекувањата на потрошувачите резултира во перцепција на висококвалитетна услуга, додека пак неуспехот да се задоволат очекувањата резултира со потрошувачка перцепција на релативно низок квалитет. Бидејќи услугата е основана на перцепција, вистинското мерење останува на индивидуалниот потрошувач. Сепак, постојат бројни хотелски рангирања и мерки кои се основаат на различни перцепции, од анкетирање на гости до инспектори за спроведување на услуги за рангирање. Хотелите се рангираат врз основа на повеќе критериуми, вклучувајќи ги гостинските соби, комфор, рекреативни капацитети, декор и мебел, јавни простории, стандарди за одржување, ресторанско работење вклучувајќи ја собната услуга, како и одржување на дворните места и земјиштето. Меѓутоа, ориентирањето кон услугата и професионализмот на хотелскиот персонал е најважно и вклучува можност вработените да ги задоволат потребите на гостите преку нивното знаење и меѓучовечки вештини. Оттука, гледањето на вработените како интерни потрошувачи е уште еден понов тренд во хотелската индустрија кој потекнува од фактот што хотелската индустрија вработува околу 105 милиони работници⁷⁰. Секој вработен, директно или индиректно, влијае врз услугата на хотелот во кој работи. На тој начин хотелската индустрија ја адресира потребата да се привлече и задржи најдобриот од најдобрите работници, при што повеќето хотелски

⁶⁹ The Economist, Age invaders, *The Economist*, 2014, преземено од: <http://www.economist.com/news/briefing/21601248-generation-old-people-about-change-global-economy-they-will-not-all-do-so> (посетено на 20 јули 2016 година)

⁷⁰ WTTC, Benchmarking Travel & Tourism, 2015, преземено од: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark%20reports/regional%20results%202015/global%20benchmarking%20report%202015.pdf> (посетено на 20 јули 2016 година)

компаниите се стремат да станат „избор на вработените“ преку подобри плати и бенифициски пакети, поголеми можности за развој на кариера, зголемена препознатливост и менторство. За повеќето хотелски компании позитивната работна атмосфера е важен аспект на организациската култура. На пример *Marriott Corporation* уште од нивниот почеток во 1920 година има воведено филозофија која вели „*дадете им на вашите вработени и тие ќе ви возвратат*“. J. Willard Marriott Jr., претседател на Marriott Corporation, ја сумира обврзаноста на компанијата кон вработените: „Мотивирајте ги, тренирајте ги, грижете се за нив и направете победници од нив. Ако ги третираме нашите вработени коректно, тие ќе ги третираат нашите потрошувачи правилно. И доколку потрошувачите се третираат правилно, ќе се вратат“.⁷¹ Без разлика дали ќе се понудат часови по англиски јазик на интернационалните работници, згрижување на децата, вклучувајќи школски надомест, како и флексибилни бенефициски планови за различни потреби на вработените, или развој на софистицирани програми за препознавање на вработените, хотелите сè повеќе ќе треба да гледаат на нивните вработени како нивни внатрешни потрошувачи. Доказ за тоа се и натпреварите во кои како критериум е и одделот за човечки ресурси. Конкретно на два натпревари *Malcolm Baldrige National Quality Award* победил хотелскиот синџир *Ritz-Carlton* кој бил оценуван врз основа на седум категории за квалитет, вклучувајќи ги и одделот за човечки ресурси и менаџмент. Оваа категорија го вклучува планирањето на човечките ресурси и евалуацијата, високоперформансните работни системи, едукација на вработените, тренинг и развој, како и благосостојбата и сатисфакцијата на вработените. Компонентата човечки ресурси секогаш ќе биде важен дел од хотелската индустрија. Иако технолошките напредоци ја модернизирале индустријата која започнала пред скоро 4.000 години, човечкиот фактор во понудата на услуга е побитен од кога било.⁷²

Последната деценија се карактеризира со значителен интерес за истражување и објаснување на трендовите на хотелската индустрија. На почетокот на последната деценија, според The World Economic Forum's Aviation & Travel Community, голем замав зазеле следните трендови:⁷³

⁷¹ Luce, R., „*The power of one: stand up, be counted, make a difference*“, J. Countryman, Nashville, TN, 2003, pp. 8-12

⁷² Woods, R.H., King, J.Z. & Woods, R.H., „*Leadership and management in the hospitality industry*“, 3rd ed., Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc, 2002, pp. 150-180

⁷³ Blanke, Jennifer and Chiesa, Thea., „*The travel and tourism competitiveness report 2013*“, World Economic Forum Geneva, 2013, преземено од: https://www.academia.edu/24528359/The_Travel_and_Tourism_Competitiveness_Report_2013_Reducing_Barriers_to_Economic_Growth_and_Job_Creation_Insight_Report (посетено на 20 јуни 2015 година)

- **Алијанси** – најголем замав заземаат во 2012 година заедно со интеграциите, аквизициите и активностите за стратешки инвестиции. Бенефициите се многубројни и покрај законските и регулативни препреки кои сè уште постојат во некои места. Популарни примери од годината на замав на овој тренд се: Etihad со дел од 29% во Air Berlin, Air Asia со 20% влог во Malaysian Airlines, Qatar со 35% влог во Cargolux и Delta со 49% од Virgin Atlantic. Трендот понатаму се проширува и во авионската индустрија и виртуелната туристичка индустрија, а пример за тоа е здружувањето на US Airways со American Airlines и аквизацијата на Kayak од страна на Priceline.

- **База на податоци** – пристапот до аналитички податоци ја олеснува идентификацијата на „најдобрите“ потрошувачи со што се гради лојалноста. Со помош на податоците од потрошувачите, оценките и критиките, се подобрува работењето, а социјалните медиуми се сè попопуларна алатка на менаџментот. Исто така, податоците се од голема помош и за потрошувачите од каде што добиваат информации за резервации и останати услуги.

- **Персонализација** – која е сè поголема со социјалните и мобилни технологии кои им се на дофат на потрошувачите. Овој тренд предвидува персонализирани туристички искуства за потрошувачите за што претходно задолжително е надминувањето на регулаторните, инфраструктурните и финансиските препреки од страна на туристичката и хотелската индустрија.

- **Технологија** – почетоците на употребата на технологијата во хотелската индустрија.

- Дополнително, Robert Rauch, СНА, национално признат хотелиер и претседател на R.A. Rauch & Associates Inc, од своето 35-годишно искуство во оваа индустрија ги истакнува следните 10 трендови:⁷⁴

- **Millenials** - Генерацијата родена на крајот од 20 век, од 1980 до 2000 година, за која „заштитен“ знак се истражувањето, интеракцијата и емотивното искуство, и се подготвени да платат повеќе за поубаво искуство. Многумина од оваа генерација бараат гастрономски искуства со што се создале и нови дизајни на фоаје во хотелскиот сектор. Оттука лоби-баровите и хотелските ресторани се дизајнираат предводени од гледна точка на т.н. *Millenials* потрошувачи, нудејќи комбинација на работна атмосфера, забава и место за јадење и пијалак. Овој сегмент на потрошувачи се фокусира на примената на

⁷⁴ Rauch, R., Top 10 Hospitality Industry Trends in 2015, преземено од: <https://hotelguru.com/top-10-hospitality-industry-trends-in-2015/> (посетено на 10 јули 2016 година)

технологијата во хотелската индустрија, заменувајќи ги сите работи кои останатите потрошувачи се навикнати да ги прават мануелно, како што се резервација во хотели, плаќање на сметки во ресторан и бар, пребарување место за јадење, шопинг или забава. *Millenials* се потрошувачи кои бараат уникатни и несекојдневни искуства и доколку тоа што го бараат не им се даде го кажуваат тоа јавно на социјалните мрежи, како што се *Facebook*, *Twitter*, *TripAdvisor*, *Yelp* итн. Според истражувањата овој сегмент на потрошувачи во Америка држи 32%, а се очекува до 2025 година да достигне и до 50%.

- **Потрошувачка услуга** – Овој тренд е скоро на секоја листа на трендови низ индустриите, но во поново време во комбинација со високата технологија нуди поголема независност за потрошувачите. На пример, доколку некој гостин сака да најде информација доволно е само да пребарува на својот смартфон или да вклучи соодветна апликација која содржи повеќе информации. Појавата на таканаречениот дигитален турист бара од хотелската индустрија да направи баланс помеѓу очекувањата од персонализирани услуги притоа усовршувајќи ја потребата да се остане независен. За останатите потрошувачи за кои технологијата е предизвик, хотелската услуга мора да биде автентична и со висок квалитет. Единствениот начин да се обезбеди одржлив бизнис е „WOW“, импресивна и сензационална услуга, креирајќи уникатно потрошувачко искуство кое ќе ги надмине сите очекувања со или без технологија.

- **Очекувањето на сè повеќе интернационални посетители** – Тренд за кој се зборувало отсекогаш, но дури сега се наоѓа на листата на оние се најголем раст поради визните олеснувања низ светот. Конкретно, поранешниот претседател на Америка Обама во 2012 година ја започнал програмата за укинување на визи со што се поттикнале многу интернационални туристи да ја посетат Америка и нивно зголемување од 4% годишно. Кина, исто така, најавува испраќање на десетици милиони туристи низ светот секоја година.

- **Иновативна технологија** – Тренд кој вклучува мобилна резервација и непречена конекција помеѓу различни платформи и уреди. Денес мобилните апликации се користат секојдневно од дигитален корисник, па сè до начин за пристап до податоци. Геолокацијата го олеснува продавањето на услуги и производи кои се наоѓаат буквално пред потрошувачите.

- **Политичка нестабилност** – Оваа несреќна реалност на национално ниво има влијание како врз останатите индустрии, така и врз хотелската индустрија.

- **Управување со репутацијата** – Сè повеќе се користат разни алатки за менаџирање на хотелските репутации вклучувајќи доближување до гостите за полесно и попрецизно одговарање на нивните потреби и овозможување идни резервации. Пристапот на туристите до социјалните мрежи во секое време и од секое место ја дава можноста да креираат и консумираат многу повеќе. Сето тоа се однесува и на интернационалните туристи, а не само на домашните.

- **Маркетинг во реално време** – Континуираното обезбедување содржина и податоци заедно со маркетингот во реално време ќе ја доминираат хотелската индустрија. Овој вид на маркетинг освен што мора да биде во реално време и важна компонента на маркетинг миксот, од голема важност е и да вклучува содржина генерирана од страна на гостите, посебно преку социјалните медиуми. Пример за ваквиот тренд е користењето на *Facebook* страницата на хотелот како втора веб-страница преку која гостите можат да ги контактираат вработените во хотелот и да прават резервации.

- **Здравје и благосостојба** – Овој тренд продолжува да ги насочува и на некој начин контролира одлуките на потрошувачите. Најлесен начин за следење на овој тренд е понудата на здрава храна, на пример понуда на салата за детоксикација наместо сладолед, бонбони или газирани пијалаци.

Тренд кој е од големо значење за услужната индустрија, но не е на горенаведените листи се лојалните програми со кои се преферира награда, емоционален пристап и потребата потрошувачот да се почувствува „посебен“. Иако првично програмите за лојалност биле користени од страна на авиокомпаниите, сè помалку атрактивни се за клиентите поради „бесплатниот лет“ кој е тешко да се добие. За таа сметка се зголемува интересот на потрошувачите за лојалните хотелски програми кои се користат за охрабрување и наградување на постојаните потрошувачи или гости. Стратегијата позади лојалните програми на хотелските компании е да се награди потрошувачот со поени за производите или услугите кои ги има купено, со што колку почесто потрошувачот престојува во хотелот, ги користи неговите производи и/или услуги, толку повеќе поени добива. Целта на лојалните програми е да ги идентификува потрошувачите кои често ги купуваат производите и услугите на компанијата, нивниот придонес кон успехот на компанијата воопшто, како и да се наградат оние кои ја зголемуваат лојалноста кон

компанијата.⁷⁵ Со зголемената примена на лојалните програми од страна на хотелските компании во поново време се појавиле и комбинирани лојални програми во кои учествуваат повеќе компании од индустријата. На пример, лојална програма на хотелски синџир и авиокомпанија, при што потрошувачот добива поени доколку лета со конкретната авиокомпанија и истите може да ги искористи за престој во хотел дел од синџирот кој учествува во лојалната програма. Хотелските лојални програми се сè полесни за спроведување и користење со што се зголемува и бројот на лојални потрошувачи поради зголемените бенефиции и подобрените „*guest-friendly*” правила. Уште поважно, лојалните програми се и главната причина за избор на одреден хотел од страна на потрошувачите.

3.1. Туристичките услуги во меѓународната размена и позицијата на хотелските услуги

Туристичката индустрија, многупати спомнато досега, се смета за индустрија со најголем потенцијал во 21 век и најважна услужна индустрија во светот. Туризмот игра голема економска улога во една земја, а произлегува од фактот што патниците и туристите трошат пари на многубројни добра и услуги. Таа потрошувачка е пуштање финансиски ресурси во економијата домаќин и креирање нови нивоа на побарувачка.

Девизната размена игра најважна улога во меѓународната размена на туристички услуги, бидејќи останатите економски влијанија, спомнати во продолжение, можат да се добијат и од домашниот туризам. Странските туристи ја заменуваат својата валута во локална валута со цел да платат за своите туристички искуства. Како резултат земјата домаќин има повеќе странска валута за трошење за своите потреби, како на пример понуда на подобри медицински и образовни капацитети, стимулирање економски развој итн. Истовремено туристичката потрошувачка, во поглед на платниот биланс, е еднаква на извозните приходи за земјата во која се патува. Спротивно, туристичката потрошувачка е увозен трошок за земјата од каде што доаѓат посетителите.⁷⁶

⁷⁵ Reid, R., & Bojanic, D., “*Hospitality marketing management*”, 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, pp. 69-71.

⁷⁶ Harcombe, D., “*The Economic Impacts of Tourism*”, Assumption University, 19(2), 1999

Останати популарни економски влијанија на туризмот во меѓународната размена се:⁷⁷

- Генерирање девизна размена;
- Креирање нови работни позиции и можности за вработување;
- Стимулација на трговија, приход и претприемништво – посебно во услужните и малите бизнис сектори;
- Инфраструктурни инвестиции;
- Зголемен регионален развој – посебно во изолираните средини;
- Поголеми приходи од даноци со што се зголемува и владината потрошувачка – или намалени даноци на други активности.

Мерењето на туристичката активност е од големо значење како за јавниот така и за приватниот сектор, и е многу покомплицирана од пресметувањето на вкупната сума на сите туристички трошоци или поврзаните сметки. За докажување на економската важност на индустријата се потребни веродостојни податоци во поглед на додадена вредност, увоз, извоз и вработеност. Примената на мерните системи се разликува од регион до регион и од држава до држава.

Авторот *Norbert* во својата книга „*The economics of tourism destinations*” истакнува дека мерењето на туристичките активности во една земја или регион воопшто не е лесно, а бројот на собите и доаѓањето на туристите не се доволен индикатор за туристичката индустрија на земјата. Статистичките анализи врз основа на тие податоци се корисни, но далеку од комплетни, и за таа цел се потребни повеќе мерни системи, со различни цели и понекогаш комплементарни меѓусебе, кои авторот ги класифицира во пет групи:⁷⁸

1. Општ туристички информационален систем (анг. *general tourism information system*) – систем кој се користи за постојано собирање податоци на систематски начин за туристичката побарувачка и понуда на дестинациско ниво, национално, регионално или локално, потребни за ефикасна туристичка политика. Елементите на овој систем во голем дел зависат од содржината на туристичката политика.

⁷⁷Jucan, C.N. & Jucan, M.S., “*Travel and Tourism as a Driver of Economic Recovery*”, In *Procedia Economics and Finance* 6, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013, Elsevier B.V., 2013, pp. 81–88

⁷⁸ Vanhove, N., “*The economics of tourism destinations*”, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2005, pp.21-44

2. Туристичка сателитска сметка, ТСС, (анг. *the tourism satellite account*) – сет од дефиниции, класификации интегрирани во табели, организирани на логички и постојан начин со што се дава јасна слика за економската големина на туризмот, како во поглед на понудата така и на побарувачката. Со други зборови, ТСС е систем на туристички информации интегрирани во систем на национални сметки. Целите на ТСС се многубројни и различни, но во нивната основа лежи потребата да се опише структурата на туристичката активност на една земја или регион, да даде детални податоци за туристичката потрошувачка и како таа е задоволена од домашната понуда и увозите, да даде детални сметки од производството во туристичките индустрии, податоци за вработеноста, поврзување со други производствени активности и капитални вложувања, да даде поврзаност помеѓу економските податоци и основните елементи на туристичките информациони системи.

3. Прашалници за туризмот и слободното време (анг. *tourism and holiday surveys*) – со различни цели од туристичката сателитска сметка, главно користени за добивање шематски поглед за слободното време на популацијата од една земја. Меѓутоа постојат и прашалници кои се корисен извор на информации за подготовка на туристичката сателитска сметка.

4. Индекс на производство од туризам (анг. *tourism production index*) – има за цел да собира податоци од сите аспекти на туристичките бизниси во регионот и да понуди брзи информации за работењето на туристичкиот сектор. Тука спаѓаат податоци од кампување, изнајмени апартмани и други сместувачки капацитети, како и туристички податоци за еднодневните посетители.

5. Туристички барометар (анг. *tourism barometer*) – уште познат како Швајцарски туристички барометар. Настанал поради недостатокот на туристичките статистики поради ограничениот фокус на сместувањето, долгите производствени периоди, непостојаните податоци за самосместување и фокусирањето на физички податоци, а запоставувањето на монетарните аспекти. Туристичкиот барометар се основа на волонтерска соработка од повеќе сектори меѓу кои се хотелите, компаниите за кампување, туристичките организации, претпријатија од спорт, култура и забава, ресторани и др. Секторите даваат физички и монетарни податоци месечно.

Понатаму, Кумар во својот научен труд за економското влијание на туризмот ја потенцира употребата на петте најпопуларни економски модели кои иако се разликуваат меѓусебе, соодветни се за употреба во одредени услови:⁷⁹

- Инпут-аутпут модели (анг. *Input-output models*);
- Кејнзијански модели (анг. *Keynesian models*);
- Модели врз основа на извоз (анг. *Export base models*);
- Пресметка на општ еквилибриум (анг. *Computable General Equilibrium*);
- Ад хок модели (анг. *ad hoc models*).

Во поново време моделите *CGE* (анг. *Computable general equilibrium*) и *MGM* (анг. *Money generation model analysis*) се сè повеќе користени за анализа на економското влијание на туризмот, но истражувачите и консултантите продолжуваат со употребата на постарите модели. Тоа е така бидејќи *CGE* и *MGM* моделите даваат резултати кои честопати корисниците не ги очекуваат и не сакаат да ги слушнат.⁸⁰

Примената на гореспомнатите економски модели овозможува мерење на економската корист на туризмот во меѓународната размена. Покрај нив, секоја држава или регион има дополнителни регулативни мерки со кои се овозможува анализа на туризмот и се нудат статистички прегледи.

3.2. Основни подрачја на промени во деловната ориентација и хотелските претпријатија

Конкурентскиот светски пазар ги предизвикува организациите да се трансформираат и да го менуваат начинот на кој го дефинираат бизнис концептот и менаџираат со него. Стратешката перспектива на организацијата го дефинира патот до деловната успешност, па оттука и академците на маркетингот, уште пред повеќе од четири децении, ставиле акцент на пазарниот концепт како темел на маркетинг школата.⁸¹

Како еден од најголемите сектори во услужната дејност ниту хотелската индустрија не е исклучена од потребата за поголемо разбирање и прифаќање на суштинските елементи потребни за успех и опстанок на светскиот пазар кој е во брз раст

⁷⁹ Kumar, J., & Hussain, K. "Evaluating Tourism's Economic Effects: Comparison of Different Approaches", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 360-365

⁸⁰ Исто

⁸¹ Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 1993, p. 53 (посетено на 10 февруари 2013 година)

и развој и сè поконкурентен. Според *Doz* и *Hammel*, економскиот прогрес, глобализацијата и новата технологија ги принудуваат компаниите да бараат нови пазарни можности и да им понудат нови решенија на потрошувачите.⁸² Модерните хотелски компании мора да работат со нови бизнис модели кои имаат ограничена сличност со оние во надминување и се принудени да размислуваат и постапуваат како глобални претпријатија поради влијанијата на економијата, технологијата и пазарните промени на модерната доба. Бизнис стратегиите кои во минатото гарантирале успех, повеќе не се релевантни, а со нив и традиционалните пристапи на менаџмент и маркетинг. Оттука и менаџерите ја преиспитуваат конвенционалната мудрост и бараат нови модели за трансформираната хотелска индустрија.⁸³

За разлика од минатото кога хотелските компании успешно ги „поседувале“ производните категории врз основа на функционални бенефиции, денес се следи пазарната ориентираност во која центар е потрошувачот. Одличен пример за оваа промена е *“Ritz Carlton”* која во 80-тите години се сметала за единствена луксузна компанија во хотелската индустрија и константно ги задоволувала високите стандарди. Со цел да опстанат на светскиот пазар, фокусот на потрошувачот бил од големо значење, а тоа е забележано со изјавата на *James DiChiara*, потпретседател на *Ritz Carlton*, кој вели: „*Луѓето зборуваат за убавината на нашите хотели. Но знаете, се кладам дека кога ќе си отидат дома тие не разговараат за килимите и лустерите. Се кладам дека разговараат за нивното искуство*“.⁸⁴

Пазарната ориентација која всушност претставува имплементација на маркетинг концепт како бизнис филозофија е во центарот на маркетинг литературата. *Nerver* и *Slater* поставуваат концептуална рамка за бизнис стратегиите во хотелската индустрија составена од три елементи кои ја градат пазарната ориентација и тоа: фокус на потрошувачот, фокус на конкуренцијата или интерфункционална координација. Секоја

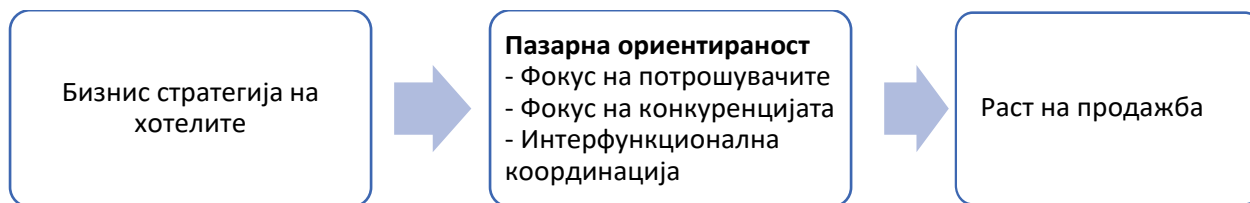
⁸² Doz, L.Y. and Hamel, G., *“Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering”*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998, pp. 1-3

⁸³ Kandampully, J., *“The new customer-centred business model for the hospitality industry”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (3), 2006, pp. 173-087, преземено од: https://www.researchgate.net/publication/247624199_The_new_customer-centred_business_model_for_the_hospitality_industry (посетено на 10 март 2013 година)

⁸⁴ Lewis, R.C., Chambers, R.E. and Chacko, H.E., *“Marketing leadership in hospitality: Foundations and Practices”*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, United States of America, 1995, p.20-30

од овие ориентации води до зголемена продажба.⁸⁵ На слика 1.1 е претставена концептуална рамка за бизнис стратегиите во хотелската индустрија.

Слика 1.1. Концептуална рамка за бизнис стратегии во хотелската индустрија



Приспособено според: Jayawardhana, A., “*Business Strategy, Market Orientation and Sales Growth in Hotel Industry of Ancient Cities in Sri Lanka*”, *Tropical Agricultural Research*, 24 (3), 2013, pp. 228-237, преземено од: http://www.pgia.ac.lk/files/Annual_congress/journal/v24_3/Papers/3-36-A.A.K.K.pdf, p. 230 (посетено на 10 февруари 2013 година)

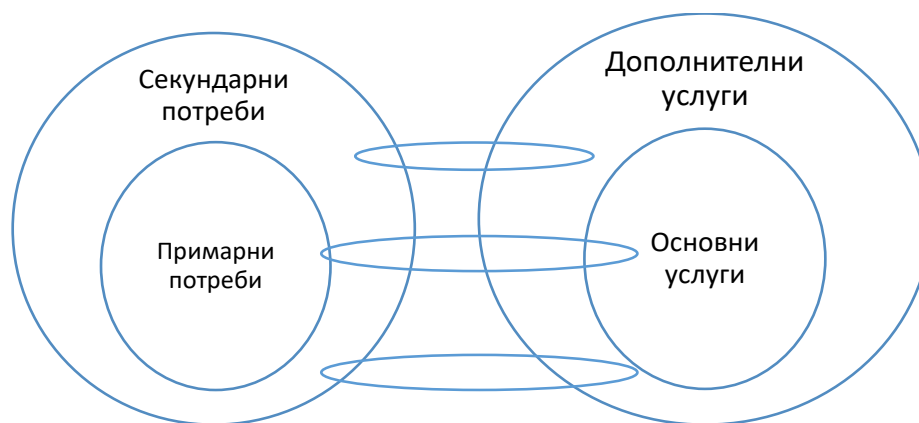
Според нив фокусот на потрошувачите бара доволно разбирање на целниот пазар и континуирано креирање супериорна вредност за нив. Овој елемент вклучува бизнис цели предводени од сатисфакција на потрошувачите и бизнис стратегии предводени од начинот на кој тие мислат дека најдобро можат да ги задоволат потребите на потрошувачите. Фокусот на потрошувачите ги насочува сите напори кон задоволување на потребите на потрошувачите и бара многу труд за континуирано мерење на сатисфакцијата. Понатаму, неколку истражувачи гледаат на фокусот на конкуренцијата како важен елемент за пазарна ориентираност и според нив тој елемент оди заедно со целокупното разбирање за организацијата и пазарот во кој делува. Овој елемент се концентрира на конкурентите при донесување на бизнис одлуки и бара од вработените да споделуваат информации внатре во компанијата за бизнис стратегиите на нивните конкуренти. Дополнително топ менаџментот редовно дискутира за силните страни и стратегиите на нивните конкуренти. Повеќе научници предлагаат балансирање на фокусот на потрошувачите и конкуренцијата, наместо исклучителен фокус на еден од нив. Последниот, но не помалку вреден, елемент се однесува на степенот на соработка помеѓу различните оддели во организацијата и вклучува координацијата на

⁸⁵ Slater, S.F. & Narver, J.C., “Customer-led and market-oriented: let’s not confuse the two”, *Strategic Management Journal*, 19(10), 1998, pp.1001–1006, преземено од: <https://pdfs.semanticscholar.org/fc2b/5745e118c58b45f80944825296cf825d76c6.pdf> (посетено на 5 април 2013 година)

организациските ресурси со цел креирање поголема вредност за потрошувачите. Според оваа ориентираност, бизнис одлуките се донесуваат колективно, информациите за успешни и неуспешни настани се споделуваат низ одделите, и сите бизнис функции се интегрирани со цел да им служат на потрошувачите. Интерфункционалната координација ја применуваат менаџери кои разбираат дека секој има улога и способност да учествува во процесот на креирање вредност за потрошувачите.⁸⁶

Дистинктивен белег на 21 век е тоа што производите и услугите кои хотелската индустрија ги нуди се интегрален дел од модерниот живот, посебно во развиените земји, па исполнувањето на различните потреби на потрошувачите е важна карактеристика на повеќето хотелски компании. Авторот *Kandampully* во своето истражување се фокусира на задоволувањето на потребите на потрошувачите кои се во центарот на организацијата и ја дефинираат нејзината насока. Поради влијанието што го имаат економскиот раст, зголемените приходи и технологијата врз социјалните навики, потребите на потрошувачите се поделени на примарни и секундарни. Сместувањето, храната и пијалациите кои биле основна понуда на хотелите ги задоволувале само примарните потреби на потрошувачите. Со појавата на секундарните потреби произлегува и потребата од дополнителни услуги. Нивната поврзаност е прикажана на слика 1.2.

Слика 1.2. Услугите во хотелската индустрија



Извор: Kandampully, J., "The new customer-centred business model for the hospitality industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (3), 2006, pp. 173-087, преземено од: https://www.researchgate.net/publication/247624199_The_new_customer-centred_business_model_for_the_hospitality_industry, p. 174 (посетено на 10 март 2013 година)

⁸⁶ Jayawardhana, A., "Business Strategy, Market Orientation and Sales Growth in Hotel Industry of Ancient Cities in Sri Lanka", Tropical Agricultural Research, 24 (3), 2013, pp. 228-237, преземено од: http://www.pgia.ac.lk/files/Annual_congress/journal/v24_3/Papers/3-_36_-A.A.K.K.pdf (посетено на 10 февруари 2013 година)

За разлика од основните услуги кои имаат и производствен карактер, дополнителните услуги наменети за задоволување на секундарните потреби се повеќе од услужен карактер. Оттука, бидејќи диференцијацијата на производите во хотелската индустрија е потешка за спроведување, хотелските компании се натпреваруваат со услугите кои ги нудат. Услужната компонента на хотелската понуда претставува најјака конкурентска предност, најодржлива форма на диференцијација, и одлучувачки фактор за лојалност од страна на потрошувачите. Според многубројни научници, постојано се докажува и дека услугите се одлучувачки елементи за сатисфакцијата на потрошувачите, успехот или пропаѓањето/неуспехот на компанијата.⁸⁷

Според авторот *Sheth*, акцентот во хотелската индустрија е ставен на услугите кои се нудат, а со тоа и компаниите се променуваат кон потрошувачки-ориентиран и услужно-ориентиран фокус при нивното деловно ориентирање. Во модерната доба таа деловна ориентираност е предуслов за пазарна доминација во хотелската индустрија, а квалитетот на услугите ја покажува посветеноста на компанијата кон своите потрошувачи. Како доказ, бројни истражувања покажале позитивна и јака врска помеѓу потрошувачката перцепција за квалитетот на услугата и нивната волја/желба за лојалност и препорака на компанијата на други. Денешните потрошувачи не би се спогодувале за квалитетот на услугите кои ги добиваат, бидејќи тоа е нивна потврда или одобрување за хотелската организација. Затоа, очигледна е потребата од прифаќање/одобрување од страна на хотелските компании дека ефективниот менаџмент на контрола на услугата е главна менаџерска функција која понатаму ќе го одреди успехот или неуспехот на компанијата на пазарот.⁸⁸

Истражувањата заедно со практиката покажале дефинитивна промена во ориентацијата кон потрошувачот наместо компанијата, а со тоа поттикнале бројни истражувања за прашањата поврзани со потрошувачите во деловен контекст, и тоа:⁸⁹

⁸⁷ Kandampully, J. & Kandampully, R., "Service system: a strategic approach to innovate and manage service superiority", *Managing tourism and hospitality services: theory and international applications*, pp. 94–103
Ravald, A. & Grönroos, C., "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 30(2), 1996, pp.19–30

McDougall, G.H. & Levesque, T., "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, 14(5), 2000, pp. 392–410

⁸⁸ Sheth, J., Sisodia, R.S. and Sharma, A., "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Winter, 2000, pp 55-66

⁸⁹ Kandampully, J., "The new customer-centred business model for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 2006, pp. 173-087, преземено од:

- сатисфакција на потрошувачите (customer satisfaction);
- очекувања од потрошувачите (customer expectation);
- лојалност од потрошувачите (customer loyalty);
- вредност на потрошувачите (customer value);
- врски со потрошувачите (customer relation);
- перцепција на потрошувачите (customer perception);
- грижа за потрошувачите (customer care).

Сите истражувања, без разлика за кое прашање / тема, посочуваат на нов пристап на интерните активности на компанијата во целост како единствено решение за потрошувачка ориентираност. При координацијата на активностите влијаат повеќе фактори меѓу кои ефикасност со поделба на услугите и креативна употреба на технологијата се со посебен акцент. Поделбата на услугите заради поголема ефикасност произлегува од природата на хотелската понуда која не вклучува само еден производ или услуга туку е збир на производи и услуги. Модерните услужни компании во хотелската индустрија при формирање на понудата практикуваат партнерство со надворешни фирми со цел зголемување на вредноста за потрошувачите. Покрај тоа, глобалната природа на хотелските компании во денешно време бара соработка на компанијата со потрошувачите и бизнис партнерите користејќи ја информативната технологија. За разлика од производните компании, технологијата има влијателна улога во услужните компании нудејќи функционалност и потенцијал за додадена вредност на хотелската понуда. Со помош на технологијата се подобрува интерната ефикасност и ефективност, а со тоа се зголемува и сатисфакцијата на потрошувачите. Собирањето информации за барањата на клиентите овозможува понатамошна анализа од страна на вработените во хотелот и помага при деловните одлучувања за разни стратешки прашања. Технологијата ѝ помага на целата организација да се фокусира на потрошувачот, а со тоа и поттикнатите и овластени работници (анг. *empowered employee*) да станат поиновативни. Ваквата технолошки поддржана еманципација на вработените ја зголемува довербата во компанијата и ги мотивира за возврат да ги надминат своите работни обврски и креативно да ги модифицираат услугите за задоволување на потрошувачите потреби. Меѓутоа, вредноста не е дефинирана од технологијата сама по себе и не ги заменува вработените. Според авторот *Berry*, на технологијата треба да се

<https://www.researchgate.net/publication/247624199> The new customer-centred business model for the hospitality industry (посетено на 10 март 2013 година)

гледа како „слуга“, а не како „господар“.⁹⁰ На слика 1.3 е претставен модернизираниот бизнис модел во хотелската индустрија каде што во фокусот се наоѓа потрошувачот.

Слика 1.3. Модернизиран бизнис модел каде што фокусот е на потрошувачот



Приспособено според: Kandampully, J., “*The new customer-centred business model for the hospitality industry*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 2006, pp. 173-087,

преземено од: https://www.researchgate.net/publication/247624199_The_new_customer-centred_business_model_for_the_hospitality_industry, p. 183 (посетено на 10 март 2013 година)

Од горенаведеното може да се заклучи дека фокусот и деловната ориентираност на хотелската индустрија веќе неколку децении е кон потрошувачите, а глобализацијата и модернизацијата на пазарот го поддржуваат тој процес и нудат помош при формулирање на бизнис стратегиите и интерните активности за новиот бизнис модел во чиј центар се потрошувачите. Промената во бизнис активностите заедно со новите знаења и технологијата нуди ефикасни решенија на старите проблеми и дополнителен пристап не само за она што е направено, туку и за начинот на којшто е направено. На денешниот екстремно конкурентен пазар во хотелската индустрија компанијата може да се оддели од своите конкуренти само доколку успее да ги надмине во иновативноста останатите (анг. *out-innovate*). Новиот бизнис модел вклучува бројни фактори, прикажани на слика 1.3, кои помагаат при фокусирањето на потрошувачите и услужната ориентираност, и има директна практична примена во хотелската индустрија. Континуираните промени

⁹⁰ Berry, L., “On Great Service: A Framework for Action”, Free Press, New York, NY, 1995, p. 151

на светскиот пазар ќе продолжат да поставуваат нови предизвици за хотелските менаџери со што ќе се менува и начинот на делување.

3.3. Хотелските претпријатија во процесот на глобализација на туристичкиот пазар

Глобализацијата е термин кој ги опфаќа социокултурните и економските процеси карактеризирани покрај другото и од глобалното движење на капиталот, економската интеграција и културната хомогенизација. Дополнително, еден од најважните трендови во последните 25 години е глобализацијата на економското опкружување, што значи зголемено производство и продажба на производите и услугите преку националните економски граници. Robertson во својата книга ја дефинира глобализацијата како „компресија на светот и зголемување на советот на светско ниво... конкретна глобална меѓузависност и совест за глобалните цели на 20 век“.⁹¹

Глобализацијата ги поврзува луѓето низ целиот свет на повеќе начини. Парите и информацијата циркулираат побрзо од кога било и помеѓу повеќе луѓе од различни дестинации, а производите и услугите кои се произведуваат во еден крај на светот се сè подостапни за останатите краеве од светот. Економската глобализација претставува развој на пазарите и ширење на глобалните врски. Сето тоа се одвива главно низ четири фази, од опстанок или интеракција помеѓу помали пазари до развој на локални и регионални пазари, па сè до овозможување пристап до интернационалните пазари. Оваа интеграција вклучува размена на трговија, финансиски средства, работна сила и знаење помеѓу интернационалните граници.

Како и сите други процеси, така и глобализацијата има свои позитивни и негативни страни. Позитивните страни на глобализацијата се бенефиции од подобрена комуникација, отворен пазар, појава на нови, подобри и поевтини производи, како и намалување на бариерите за трговија и придонес до забрзан економски раст. Кога станува збор за хотелската индустрија може да се додадат и изложеноста на различни култури, потпомагање на економијата во целост, унапредување на технологијата, промоција на креативноста, повеќе работни позиции, поттикнување на туристичката индустрија во целост итн. На негативната страна се наоѓаат гледиштата на глобализацијата како кратенка на капитализам каде што грижата е насочена на благосостојбата на одредени групи, од цели земји до работници на развиените земји чии

⁹¹ Robertson, R., “*Globalization: Social Theory and Global Culture*”, London, Sage, 1992 p. 8

работни позиции биле извезени, па до работници во земјите во развој кои работат под услови на експлоатација. Бројни критики се насочени кон загрозување на суверенитетот и идентитетот на земјите, нееднаквост во приходите и можностите помеѓу земјите и луѓето, здравството на опкружувањето и големото изложување на земјите на ненадејни и силни економски удари. Дополнително хотелската индустрија како негативности од глобализацијата ги посочува јазичните бариери, културните бариери, сезоналното вработување, зголемување на стапката на криминал, намалување на културните вредности и други.⁹²

Туризмот е важен аспект на глобализацијата, бидејќи вклучува глобална потрошувачка и побарувачка и рекреира нови идентитети на потрошувачки, организациски и национални нивоа. Иако туристичкото производство е врзано за локални услови, глобализацијата влијае и врз туристичката индустрија. Туристичките производи и дестинации во целост стануваат сè позаменливи, транспортот во рамките на една држава и помеѓу државите ги дефинира насоката и брзината на развој, а дистрибутивните канали и системите за резервација се одлучувачки фактор за успех. Зголемениот капацитет во сите оддели на туристичката индустрија како превоз, сместување, забавни настани, културни настани итн. претставуваат движечка сила во глобализацијата.⁹³ Оттука, хотелските претпријатија се под влијание на бројни аспекти од глобализацијата каде што интернационалната експанзија со заеднички производи и бренд позиционирања, продажба и маркетинг програми кои целосно ќе ги доловат глобалните економии од обем, организациски структури кои вклучуваат глобална дистрибуција на услуги со локални оперативни контроли, прекугранични обуки за вработени и употребата на светски капитални пазари како извори за финансирање, се само дел од оние кои ѝ даваат нов облик на индустријата. Зголемената конкуренција во индустријата прави притисок врз хотелските претпријатија да станат уште поголеми заради зголемените туристички потреби на нивните сè поразлични клиенти и да ги развијат економиите од обем. Компаниите се сè посвесни за потребата од постигање на ниво „диктатор на цени“ или додавање вредност на производите и услугите за пазарен дел и профитабилност. Хотелската индустрија одговара на предизвиците од глобализацијата, па хотелите и хотелските синцири преземаат нови маркетинг

⁹² Tribe, J., *“The Economics of Recreation, Leisure and Tourism”*, Elsevier, Amsterdam, 2005, p.331-346

⁹³ Christou, E., *“Tourism and hospitality in the 21st Century”*, edited by A. Lockwood and S. Medlik, Butterworth-Heinemann, Oxford, No. Of pages: 324. ISBN 0-7506-4676-4. International Journal of Tourism Research Int. J. Tourism Res., 2001, pp. 479-480

иницијативи, практики за вработување, одлуки за реструктурирање сè со цел да се поддржи нивниот глобален настап. Генерално, глобализацијата влијае врз хотелските претпријатија преку три главни аспекти: локација, економија и култура. Изборот на најдобрата, за компанијата, светска локација е поттикнат од глобализацијата со цел експанзија на хотелската компанија. Добро избраната локација е од голема важност за хотелското работење. Вториот аспект на глобализацијата, економијата, доаѓа до израз преку пазарниот удел кој се зголемува со експанзијата на хотелското претпријатие. Колку поголемо присуство на глобалниот пазар, толку поголеми шанси за зголемен број на потрошувачи, зголемен пазарен удел и зголемени шанси за поголем профит. Голем дел од светските хотелски синџири ја поминуваат економската криза поради глобализација, следејќи ја филозофијата дека колку повеќе капацитети низ светот поседуваат, толку подобри шанси за успех во хотелската индустрија. Културата е третиот важен аспект на глобализациското влијание врз хотелските претпријатија кој исто така произлегува од присуството во најразлични земји низ светот. Глобализацијата бара од хотелските претпријатија да се приспособуваат на различни култури, јазици, гледишта уште при самиот влез на новиот пазар во нова држава. Како резултат на тоа, културниот диверзитет е сè по присутен во индустријата. Покрај спомнатите три аспекти, влијанието на глобализацијата врз работењето на хотелските претпријатија доаѓа од поширок опсег. Глобализацијата овозможува отворање на нови работни места со кои индустријата расте и се зајакнува; влијае врз проформулирање на стратегиите за стандардизација и локализација на производите и услугите односно задржување на истите стандарди во поглед на услуга и квалитет при приспособувањето на производите и услугите на различните култури и традиции. Оттука произлегува и концептот „размислувај глобално делувај локално“, кој е од големо значење за развојот на хотелските компании. Стратегијата за диференцијација на производи и услуги исто така се користи како конкурентна стратегија при глобалното настапување поради потребата од задоволување на различни потреби на различни пазари ширум светот. Дополнително глобализацијата влијае врз дизајнот на капацитетите и хотелскиот амбиент, како и врз управувањето со човечките ресурси.⁹⁴

Постојат повеќе мотиви од кои компаниите се поттикнати да настапат на глобалниот пазар. Главниот мотив на сите компании, па и хотелите, е максимизирање на

⁹⁴ Seifert, A., & Messing, K., “*Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners*”, *The Dirty Work of Neoliberalism Cleaners in the Global Economy*, 2006, pp. 129-149

профитот, а критериум за тоа е стапката на поврат да биде поголема од другите можни употреби на капиталот што треба да се преземе. Други мотиви од кои се предводени компаниите за настапување на светскиот пазар се:⁹⁵

- намалување на трошоците за работна сила;
- намалување на останатите трошоци;
- предности од маркетинг;
- економии од обем;
- интеграција;
- конкуренција;
- зголемена побарувачка;
- бренд;
- избегнување на тарифи;
- продолжување на животот на производот или услугата;
- стимулации од економиите на земјата домаќин и многу други.

Настапот на хотелите на глобалниот пазар е овозможен преку директно инвестирање, на пример аквизиции и заедничко вложување, или договорни и други аранжмани, како франшизинг и менаџерски договор, кои детално се обработени во глава III од оваа стручна монографија.

Во 21 век со континуиран раст на ниво на глобализација на хотелската индустрија хотелските компании треба да научат различни менаџерски пристапи за да опстанат и да се приспособат на општествените услови со високо ниво на неизвесност. Дополнително, од компаниите се бара да ја разберат и следственоста на влијанијата на иднината во променливото општество во кое работат, било тоа да се негативни или позитивни. Глобализацијата влијае врз скоро сите аспекти на хотелската индустрија и компаниите во неа, вклучувајќи ги потрошувачите, вработените, производите, услугите, изворите на капитал и менаџерските процеси, а проучувањето на нејзините императиви и подготвувањето за истата се клучни за успехот на хотелските претпријатија во глобализираното опкружување. За таа цел во денешното работење на хотелската индустрија само едно е сигурно, а тоа е успехот само на оние хотелски претпријатија

⁹⁵ Sufi, T., “*Hospitality industry: An overview of strategy, structure and globalization*”, Journal of Hospitality Application & Research, BIT Mesra, Ranchi, 3(1), 2008, pp. 50-57, преземено од: https://www.academia.edu/1969688/HOSPITALITY_INDUSTRY_STRUCTURE_STRATEGY_AND_GLOBALIZATION, (посетено на 2 септември 2014)

кои планираат за неизвесност и промени и се во можност да одговорат брзо и одлучно на глобалните настани. Успешни хотелиери ќе бидат оние кои ќе можат да предвидат, утврдат и решат проблеми од различна природа во контекст на нивните организациски цели во сè поглобализирано и комплексно опкружување.

4. Формирање на меѓународни хотелски синцири

Брзиот економски раст на земјите во развој, информатичката технологија и политичките промени на многу земји низ светот, развојот на транспортната индустрија, се дел од главните фактори за забрзување на растот на туристичкиот пазар. Процесот на глобализација и продорните стратегии во последните неколку декади им овозможуваат на интернационалните компании полесно да влегуваат и да ги шират нивните бизнис активности на некогаш недостапните пазари ширум светот. Ниту овие трендови не ја заобиколиле хотелската индустрија која претставува економска активност и материјална основа на туризмот. Приливот на туристички патувања влијае на растечкиот интензитет, структурата на сместувачките капацитети, нивото на хотелска концентрираност или дисперзија на просторот.

Традиционалната форма на хотелска индустрија е прикажана со постоењето на мали, индивидуално поседувани хотели, меѓутоа под влијанието на модерните трендови, таа форма се менува многу брзо и ги следи формите на останатите индустрии каде што големите компании го зголемуваат својот дел на пазарот. Таквите видови на компании во хотелската индустрија се нарекуваат хотелски синцири под што во литературата се подразбира воведување на деловен систем од бројни објекти под исто име и функционира во потесно и пошироко деловно опкружување. Почетоците на секој хотел се поврзани со отстапувањето од бизнис рамката на еден објект и развој на технички, технолошки и организациски бизнис концепт, проверен, одобрен и во препознатлив бизнис стил било со имплементација на постоечки капацитети во системот или со изградба на нови. Развојот на хотелскиот синцир подразбира зголемување на капацитетите и територијална експанзија, земајќи ги предвид основните принципи и следејќи ги глобалните трендови на туристичкиот пазар.⁹⁶

Од анализата на пазарот на хотелската индустрија, литературата посочува на два периода во развојот на интернационалните хотелски синцири. Šušić тоа го резимира во својот труд и според него првиот период започнува некаде околу 50-тите години на 20

⁹⁶ Kosar Lj., „*Hotelijerstvo*“, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002, str.252-256

век, каде што зголемениот број на патувања директно влијаел на проширувањето на побарувачката од хотелска услуга во светот, а развојот на хотелските синџири бил под влијание и од патувањето во границите на земјите. Овој период се карактеризира со зголемен раст во транспортната индустрија, посебно авионскиот и патниот сообраќај, појавата на нови туристички дестинации, како и зголемувањето на туризмот воопшто. Во овој период била забележана интернационализација на хотелски бизниси, но главно тоа биле хотелски компании од Америка, конкретно *Hilton*, *Holiday Inns*, *InterContinental* итн. Во раните 60-ти години, компаниите како што се Hilton и Sheraton креирале менаџерски договори како начин за ширење на прекуокеанските пазари. Откако се докажала изводливоста на менаџерските договори како начин за проширување, повеќето американски хотелски групи ја поддржале таа стратегија за време на 70-тите и 80-тите години, со цел да извлече корист од можностите за сопственост од трети лица.⁹⁷ Вториот период, околу 70-тите години, се карактеризира со значително зголемен број на интернационални хотелски синџири, како и зголемен број на нивните капацитети во странство. Сето тоа е проследено со разновидни деловни договори, постепено напуштање на концептот на еден уникатен бренд и диференцијација на услугите според потребите на поголем број пазарни сегменти, главно туристички и бизнис патувања.⁹⁸

Ширењето на странските пазари на хотелските синџири не престанало и до ден-денес и сè уште е во забрзан раст и развој. Според Светската туристичка организација, во 2008 година *IHG*⁹⁹ го држи првото место, по број на соби, на светски водечки хотелски синџири со 4.186 хотели, проследен со *Wyndham Hotel Group*¹⁰⁰ на второто место со 7.043 хотели, *Marriot International*¹⁰¹ со 3.178 хотели, *Hilton Hotels Corp*¹⁰² со 3.265 хотели и *Accor*¹⁰³ на петтото место со 3.982 хотели ширум светот. Во 2015 година, овие хотелски синџири сè уште се на листата на водечки хотелски синџири со мали промени.

⁹⁷ Rushmore, S., & Ciraldo, D., "Hotel investments handbook", West Group, New York, NY, 2001, p.142-148

⁹⁸ Šušić, V., "The development and territorial allocation of hotel chains in the world", FACTA UNIVERSITATIS: Economics and Organization, 6(3), 2009, pp. 313–323, преземено од: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf> (посетено на 20 февруари 2013 година)

⁹⁹ InterContinental Hotels Group – светски хотелски синџир со 9 хотелски брендови, <http://www.ihg.com> (посетено на 20 февруари 2013 година)

¹⁰⁰ Wyndham Worldwide – светски хотелски синџир со 55 хотелски брендови во 100 земји, <http://www.wyndhamworldwide.com>, (посетено на 20 февруари 2013 година)

¹⁰¹ Marriott International – светски хотелски синџир со 19 хотелски брендови во 80 земји, <https://hotel-development.marriott.com>, (посетено на 20 февруари 2013 година)

¹⁰² Hilton Worldwide – светски хотелски синџир со 12 хотелски брендови во 94 земји, <http://hiltonworldwide.com>, (посетено на 22 февруари 2013 година)

¹⁰³ Accor Hotels Group – светски хотелски синџир со 17 хотелски брендови во 92 земји, <http://www.accorhotels-group.com/en.html>, (посетено на 22 февруари 2013 година)

InterContinental Group има околу 5.000 хотели и за 8,7% повеќе соби, *Wyndham Hotel Group* го зголемил бројот на хотели на 7.760 и собите за 12,5%. Најголем раст на бројот на хотели и соби ширум светот е забележан кај хотелските синцири *Marriot International*, 5.500 хотели и скоро 25% повеќе соби, и *Hilton Hotels Corp*, 4.500 хотели и 31% поголем број соби. Скоро непроменлива е состојбата кај хотелскиот синцир *Accor* кој го зголемил бројот на соби за 0,7%, но го намалил бројот на хотели на 3.800.¹⁰⁴

4.1. Фактори за формирање на меѓународни хотелски синцири

Бројни фактори влијаат врз формирањето, почетокот и развојот на меѓународните хотелски синцири, а поради нивната заемна поврзаност многу е тешко да се одреди кој фактор доминирал при формирањето на одреден хотелски синцир. Во литературата тие фактори се поделени на две групи, екстерни фактори и интерни фактори.

Надворешните или **екстерните** фактори ги опфаќаат општите околности за основање и ширење на интернационалните хотелски синцири. Факторите кои влијаеле на појавата на овој вид хотели се:¹⁰⁵

- зголемување на побарувачката на хотелски услуги ширум светот;
- потребата од забрзување на економскиот раст во одредени региони во светот.

Силниот економски раст овозможен од технолошките усовршувања и зголемената продуктивност на работната сила, заедно со промените во политичкото и социјалното опкружување ги откриваат движечките фактори на туризмот во светот. Главно, туристичките патувања се зголемиле поради нивото на урбанизација и индустријализација, квалитетот на работата и животната средина, животните стандарди, слободното време, рекламирањето, развојот на сообраќајот и многу други. Бизнес патувањата се зголемиле со пазарната либерализација и драстичните политички и социјални промени на светскиот пазар. Дополнително, потребата од забрзување на економскиот раст во одредени региони во светот е всушност и главниот фактор за појавата на најпознатите интернационални хотелски синцири, како на пример *IHG*. Овој хотелски синцир е основан од страна на авионската компанија *Pan Am*¹⁰⁶ во 1946 година заради подобрување на туризмот и зголемување на сместувачките капацитети во

¹⁰⁴ <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>, (посетено 10 декември 2015 година)

¹⁰⁵ Čerović, S., “*Strategijski menadžment u turizmu*” Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009

¹⁰⁶ Pan American World Airways – прва и најголема интернационална авиокомпанија во Америка од 1927 до нејзиното распаѓање на 4 декември 1991 година, <http://www.panam-airways.com/index2.php?clipper=company>, (посетено на 10 декември 2015 година)

Латинска Америка. Хотелскиот синцир *Hilton Hotels Corp*, исто така, ја објаснува својата експанзија на интернационалниот пазар како задоволување на потребата од економски раст во помалку развиените земји.¹⁰⁷

Внатрешните или **интерните фактори**, кои влијаат на формирањето на хотелските синцири поврзани со екстерните фактори и се однесуваат на потребата од диверзификација на понудата, поголема ефикасност, како и гаранција за квалитет и бренд. Секој хотелски синцир се труди да понуди услуга различна од конкуренцијата, која ќе биде значајно искуство за клиентите и ќе го достигне највисокото возможно ниво на сатисфакција кај клиентите за време на престојот во хотелот. Оттука, оној хотелски синцир кој нуди бренд на потрошувачите со кој гарантира квалитет ја има и конкурентната предност на пазарот. Со брендот, хотелските синцири се препознатливи кај потрошувачите по квалитетот, цената, начинот на обезбедување услуги и други погодности. Диверзификацијата на понудата на хотелските синцири помага во намалување на ризикот во бизнис активностите, со разновидност во производите и географската дистрибуција. Затоа интернационалните бизнис активности нудат поголема ефикасност. Оттука, најголемите и најпознатите хотелски синцири комбинирајќи ги експанзијата и диверзификацијата како начини за раст настапиле на интернационалните хотелски пазари и станале од национални, интернационални корпорации.

Според сето ова може да се каже дека предноста на хотелските синцири е во нивната големина, порационални и ефикасни бизнис договори, како и заштеди поради економиите од обем. Како што *Šušić* истакнува во својот труд, индивидуалните хотели со голем капацитет можат да бидат ефикасни, но целосната профитабилност се достигнува од големи хотелски синцири кои уживаат ефикасност поради заштедата од финансии и маркетинг, купување повеќе различни производи и услуги, менаџерски услуги, техничка заштеда, како и диверзификација на ризикот.¹⁰⁸

¹⁰⁷ *Hoteliers of the World*, Hotels, The Magazine of the Worldwide Hotel Industry, November, 2014, преземено од: <http://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/2014/HotelsMagazineNassettaHoteliersoftheWorld.pdf> (посетено на 15 декември 2015 година)

¹⁰⁸ *Šušić, V., "The development and territorial allocation of hotel chains in the world"*, FACTA UNIVERSITATIS: Economics and Organization, 6(3), 2009, pp. 313–323, преземено од: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf> (посетено на 20 февруари 2013 година)

4.2. Цели и предности на работење во/на меѓународни хотелски синцири

Без разлика дали станува збор за менаџер, директор, сопственик, акционер, рецепционер или потрошувач, она што заеднички ги засега сите е сигурноста, безбедноста и најголемата вредност за нивните пари – *value for money*¹⁰⁹. Генерално, човек секогаш го преферира „поголемото“, како на пример цек-пот на лотарија или најголемото парче од питата на баба, но и „помалите“ нешта имаат свои предности како помала сметка за трошоци или да се биде дел од помал круг на кандидати за унапредување. Така и во хотелската индустрија, постојат големи корпоративски синцири и мали претпријатија, и од истите причини пред одлуката каде да се продолжи со хотелската кариера треба да се разгледаат предностите и недостатоците.

Појавата на брендирањето е забележана уште во минатото со експлозија на категории на брендови и во производната и во услужната индустрија. Брендот, често пати гледан како лого, слоган, симбол, име или дизајн, се докажал како совршено совпаѓање со човечките карактеристики, животниот стандард и приоритетите. Со брендирањето се воспоставува долгорочна врска и доказ дека нематеријалните бенефиции понекогаш ги засенуваат материјалните бенефиции.¹¹⁰ Креирањето на строг бренд нуди додатна вредност која може да изгледа многу едноставно од страна на потрошувачите, но е важна работа за опстанокот на компанијата на конкурентниот пазар. Брендот е критичен елемент за производите или услугите со супериорен квалитет, а неговото појавување во хотелската индустрија ги докажува можностите за нови димензии. За да се докаже поврзаноста на брендот со одлуките за купување кај потрошувачите се направени многубројни истражувања. Меѓу најпопуларните денес е истражувањето на врската помеѓу брендот и психолошкиот елемент кај човекот, бидејќи умот има голема влијателна улога. Како психолошки димензии испитувани се сензорните, когнитивните и афективните, а резултатите покажуваат дека сензорните димензии играат голема улога при промоцијата на хотелски бренд. Дополнително, врската помеѓу сензорните димензии и лојалноста кон брендот е многу важна, бидејќи сензорите за вид, допир, вкус, звук и мирис имаат големо влијание врз евалуацијата на хотелскиот бренд. Потрошувачката психологија е нова алатка која се користи во

¹⁰⁹ **Value for money** (VFM) е термин кој се користи за проценување дали и колку организацијата се има стекнато со бенефиции од производите и услугите кои ги стекнува и нуди, со дадените ресурси. Некои елементи се субјективни и невозможни за мерење, неопипливи и погрешно разбрани.

¹¹⁰ Kotler, P., „*Marketing management*“, Chapter 1, Eleventh ed., Pearson Education (Singapore) Pte. Ltd, Delhi, India, 2003

стратегиите за брендирање со цел да се опфатат размислувањата и чувствата од потрошувачка гледна точка и движечките сили за нивна стимулација.¹¹¹

Да се биде дел од меѓународен хотелски синцир подразбира користење на светски познат бренд, стратегии, корпоративни политики и многу повеќе. На листата на предности на работењето на хотелските синцири се:¹¹²

- **Волумен** – Волуменот на продажба во хотелските синцири има голема корист од економиите од обем поради стандардната понуда;
- **Менаџмент на профит** – систем кој нуди бенефиции со пресметката на понуда и побарувачка;
- **Промоција** – одделите за маркетинг и комуникација управуваат со рекламирањето на хотелскиот синцир во целост;
- **Договори** – со главни платформи за резервација проследени со разни договори со агенции, тур-оператори и сл., со што се добива импресивна работна сила;
- **Заштеда при купување висококвалитетни производи и услуги** – поврзувањето со мрежа на добавувачи нуди можност за кратење на трошоците за набавка и до 20% (од секојдневните производи како храна, пијалак, па сè до технологија);
- **Диверзификација на ризик** – поради големиот број на сместувачки капацитети во синцирот;
- **Стратегии за минимизирање на трошоци** – Хотелските стандарди вклучуваат стратегии за намалување на трошоците и се на одговорност на оперативниот директор;
- **Поголема стапка на искористеност** – стапката на искористеност во хотелските синцири е за 7-10% поголема од независните хотели;¹¹³
- **Услуги** – вообичаениот асортиман на услуги во хотелските синцири вклучува не само 24-часовна собна услуга, бесплатен појадок и безжичен интернет, туку и базени, фитнес сали, спа, игралишта итн.

¹¹¹ Jamaluddin, M., Hanafiah, M., & Zulkifly, M., “Customer-based Psychology Branding”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2003, pp. 772-780, (посетено на 18 јуни 2015 година)

¹¹² Cunill, O., “The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies”, Haworth Hospitality Press, New York, 2006, pp. 1-3

¹¹³ За „независни“ се сметаат сите сместувачки капацитети (хотели, мотели, пансиони итн.) кои не спаѓаат на ниту еден синцир.

- **Предвидливост** – за хотел кој е дел од хотелски синџир може да се каже дека е предвидлив во понудата на производи и услуги, бидејќи се нуди скоро истиот асортиман. Ова е голема предност за клиенти кои сакаат да знаат што ги очекува пред да пристигнат во хотелот.

Хотелските синџири уживаат големи бенефиции на пазарот, па и поседувањето на хотел од хотелски синџир исто така има свои предности. Најголемите хотелски синџири во денешно време сè повеќе и повеќе го користат франшизингот и менаџерскиот договор како стратегија за настап на национални и интернационални пазари. Со тоа се докажува и дека предностите ги надминуваат недостатоците од овие стратегии. Конкретно, дел од предностите при поседување хотел под франшизинг или менаџерски договор се:¹¹⁴

- Преземање бизнис концепт и стратегии под име на позната компанија;
 - Големи шанси за успех од преземање на проверен бизнис концепт;
 - Комплетен план и спецификација за изградба на објектот;
 - Основани производи, услуги и деловни активности;
 - Банките гледаат на франшизите како компании со најмал ризик;
 - Препознатлива корпоративна слика и бренд;
 - Менаџерски обуки и поддршка од страна на франшизорите;
 - Рекламирање на производите и услугите на трошок на франшизорите;
 - Имплементација на информациски технологии на трошок на франшизорите
- и користење на нивен систем за резервации.

¹¹⁴ Alon, I., Ni, L. & Wang, Y., “Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising”, International Journal of Hospitality Management, 31(2), 2012, pp. 379–386

Слика 1.4. Топ 10 хотелски синцири и број на капацитети под франшиза и менаџерски договор

<i>Top 10 Franchised</i>			<i>Top 10 Managed</i>		
RANK	COMPANY NAME	FRANCHISED	RANK	COMPANY NAME	MANAGED
1	WYNDHAM HOTEL GROUP	7,425	1	HOME INNS & HOTELS MANAGEMENT	1,308
2	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	6,340	2	PLATENO HOTELS GROUP	1,217
3	IHG (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP)	3,955	3	MARRIOTT INTERNATIONAL	1,018
4	HILTON WORLDWIDE	3,420	4	ACCOR	787
5	MARRIOTT INTERNATIONAL	2,672	5	IHG (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP)	689
6	MAGNUSON HOTELS	1,865	6	CHINA LODGING GROUP	565
7	ACCOR	1,402	7	STARWOOD HOTELS & RESORTS WORLDWIDE	563
8	HOME INNS & HOTELS MANAGEMENT	1,365	8	WESTMONT HOSPITALITY GROUP	515
9	GREENTREE INNS HOTEL MANAGEMENT GROUP	1,171	9	HILTON WORLDWIDE	498
10	VANTAGE HOSPITALITY GROUP	1,102	10	SHANGHAI JINJIANG INTERNATIONAL HOTEL GROUP CO.	480

Извор: HVS, August 2014, www.hvs.com (посетено на 18 јуни 2015 година)

На слика 1.4 се прикажани топ 10-те хотелски синцири и нивниот број на капацитети под франшиза, како и под менаџерски договори во 2014 година. Од прикажаната статистика може да се забележи дека топ 10-те светски хотелски синцири се шират со стратегиите франшиза и менаџерски договори. Меѓутоа, може да се забележи дека капацитетите присутни на пазарот под франшизат се далеку побројни од оние под менаџерски договори.

4.3. Развиеност и видови меѓународни хотелски синцири

Светот константно учи нови концепти за примена во хотелската индустрија, а еден од позитивните трендови на новите декади е здружување на хотелите во синцири и здруженија. Постојат повеќе видови на меѓународни хотелски синцири врз основа на нивната деловна ориентација, различните сегменти и таргетни групи на клиенти, но не постои една единствена поделба на видовите на меѓународни хотелски синцири.

Според истражување за франшизингот како метод за настап на интернационалните пазари, хотелските синцири се поделени на два вида: интегриран круг, составен од хомогени капацитети и хотелски конзорциум, составен од обединување на независни хотели.¹¹⁵ Понатаму, Vincent и Patrick во својата студија на случај наведуваат два вида на хотелски синцири: инкорпорирани хотелски синцири и отворени хотелски синцири.

¹¹⁵ DAS, V., & DE GROOTE, P., "Globalisation in hotel chains. Case study: profile of the Belgian business traveller", 2008, pp.17–26, преземено од: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf> (посетено на 10 август 2015 година)

Инкорпорираниите хотелски синцири се составени од хотели кои се дел од синцирот и работат под исти стандарди за комфор и услуга, и повеќето од нив се финансирани од вложувања или други финансиски институции. Пример за овој вид на хотелски синцири се *InterContinental Hotels Group (IHG)*, *Accor*, *Hilton Corp.* и др. Вториот вид хотелски синцири, отворени хотелски синцири, претставува синцир на независни хотели кои работат заедно на ограничена основа. На пример, маркетинг активностите и системот за резервација се организираат и водат од страна на синцирот, но останатите активности ги води секој хотел посебно и независно. Хотелите кои припаѓаат на овој вид имаат слобода за организација на поголем дел од деловните активности и уживаат бенифиција да се биде дел од група на хотели. Дополнително, под овој вид постојат два вида различни хотелски синцири: конзорциум и афилијација или здружение. Разликата помеѓу овие видови е тоа што хотелскиот конзорциум има помалку правила и хотелите кои припаѓаат на овој вид работат заедно само на одреден дел активности, на пример го делат системот за резервација. Пример за овој вид се *Great Hotels of the World*. Од друга страна пак хотелите кои се дел од афилијација го делат и истото име. Пример за афилијација е *Best Western*, а хотелот кој припаѓа на афилијацијата го носи името Best Western проследено со неговото име. Исто така, постојат и инкорпорирани хотелски синцири кои припаѓаат на конзорциуми, а предноста од приклучување кон конзорциумот е токму добро познатото име.¹¹⁶

Понатаму, меѓународното списание „*Hotels*”¹¹⁷ разликува три вида на хотелски синцири, не многу различни од горенаведените: корпоративни синцири, менаџерски компании и доброволни здруженија за синцири. Корпоративните синцири се препознатливи по своите брендови или логоа и развиваат повеќе брендови кои на најдобар начин ќе го покажат видот на услугата и квалитетот. Деловните активности на хотелите од овој вид се разликуваат од национално до интернационално ниво и за таа цел се користат договорите за франшизинг, менаџмент и разни други норми за продажба. Менаџерските компании се помали по големина и капацитет од корпоративните синцири и се компании кои управуваат со повеќе хотелски брендови на корпоративните синцири или дел од нив, нивни брендови, како и со независни хотели кои немаат свој бренд. Во

¹¹⁶ Essays, UK., “*Franchising As A Method For Multinational Business Expansion Economics Essay*”, November 2013, преземено од: <http://www.ukessays.com/essays/economics/franchising-as-a-method-for-multinational-business-expansion-economics-essay.php?Cref=1> (посетено на 15 март јуни 2013 година)

¹¹⁷ The Hotel Brands Report, Hotel analyst, 2016, преземено од: <http://hotelanalyst.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/2016/12/Brands-Sample.pdf> (посетено на 10 февруари 2017 година)

хотелската индустрија менаџерските договори се начин за деловна соработка основана на професионална услуга од специјализирани компании. Постојат повеќе видови договори помеѓу хотелските синџири и менаџерските компании и тоа:¹¹⁸

- Договор за франшизинг (анг. *franchise contract*) – договор помеѓу франшизорот, компанија која нуди, и франшизатот, компанија која купува, за работење под франшизинг односно користење бренд, бизнис модел и потребна поддршка при основање и водење на ист или сличен деловен објект.
- Договор за закуп (анг. *lease contract*) – формален документ со кој менаџерската компанија привремено или за одредено време издава објект и наплаќа одредена сума на надоместок за услугата.
- Договор за заедничка инвестиција (анг. *joint investment contract*) – договор за основање на посебна единица од две или повеќе компании заради бизнис или оперативни цели.
- Менаџерски договор (анг. *management contract*) – менаџерската компанија управува со хотелот за спогодбена компензација, во која иако може, не мора да биде инвеститор.

Најголем број на менаџерски компании управуваат и со објекти на познати светски хотелски синџири, како што се *Best Western, Hilton* и др., а честопати корпоративните синџири имаат менаџерски компании во својата структура кои пак управуваат со други хотели кои не се во нивна сопственост. Пример за менаџерски компании кои немаат хотели во своја сопственост се *Extended Stay Hotels, Interstate Hotels & Resorts* и други. За разлика од корпоративните синџири, менаџерските компании се помалку ориентирани кон интернационалните хотелски бизниси.

Доброволните здруженија за синџири, исто така нарекувани конзорциуми, потекнуваат од појавата на глобализацијата и интернационализацијата на хотелските бизниси. Неможноста да се следи ширењето на деловните активности како од материјални причини така и од човечки ресурси, ги натерала хотелите да се приклучат на доброволните синџири. Па оттука тие претставуваат група на независни хотели, национални и интернационални, чија цел е да ја поттикнат побарувачката и да ја зголемат својата понуда на интернационалниот пазар. Тие ги основаат своите деловни

¹¹⁸ Šušić, V., “The development and territorial allocation of hotel chains in the world”, FACTA UNIVERSITATIS: Economics and Organization, 6(3), 2009, pp. 313–323, преземено од: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf> (посетено на 20 февруари 2013 година)

активности на понуда на услуга за маркетинг активности и резервациски системи за независните и корпорациските хотели. Активностите на оваа група хотели вклучуваат: продажба, резервација, промоција, соработка со авиокомпаниии итн. Најголемото здружување е британскиот *Utell* кое во 2008 година вклучувал 11.900 хотели.¹¹⁹ За разлика од менаџерските компании кои се побројни на американскиот пазар, европскиот пазар го доминираат доброволните здруженија за синџири.

4.4. Улогата и значењето на хотелските синџири во хотелската индустрија

По разгледувањето на факторите за формирање на меѓународните синџири, нивните цели и предности, развиеноста и видовите, од големо значење е да се истакне и нивната улога и значење врз хотелската индустрија.

Во природата на хотелската индустрија се сите групи вклучени во туризмот, забавата, транспортот и сместувачките капацитети. Тука спаѓаат сите бизниси и институции, оние кои нудат храна, сместување како што се хотелите, мотелите итн., како и авиокомпаниите, рестораните и сл. Па оттука сè она што има влијание на овие групи бизниси, всушност влијае и врз хотелската индустрија, а понатаму и врз туризмот, економијата, транспортот и комуникацијата во целост.

Во современата хотелска индустрија, хотелските синџири се услов за опстанок. Кога станува збор за сместувачките капацитети, улогата на хотелските синџири е најголема и поради нивната големина и распространетост на глобално ниво. Во основа услугите се од нематеријален карактер, процеси и перформанси кои не можат да бидат допрени, видени или почувствувани туку само искусени. Услужниот сектор се карактеризира со разновидност, а оттука се зголемуваат и глобалните можности за раст на услужната економија. Критичните фактори кои ја одредуваат профитабилноста во хотелската индустрија се просечната цена по соба (анг. *average room rate* - *ARR*) и стапката на искористеност. Просечната цена по соба зависи од многу фактори меѓу кои позначајни се бренд, категорија (број на ѕвезди), квалитет на капацитети, локација,

¹¹⁹ Special Report: Hotels'325, 2010, преземено од:
[https://www.google.com/url?Sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewiqs p x p v z s a h x d v r o k h d e u a o c f g g t m a q & u r l = h t t p % 3 A % 2 F % 2 F w w w . m a r k e t i n g a n d t e c h n o l o g y . c o m % 2 F r e p o s i t o r y % 2 F w e b f e a t u r e s % 2 F H O T E L S % 2 f 2 0 1 0 g i a n t s . p d f & u s g = a f q j c n f v c w a u i r y c f 3 i h e s x u x o 3 g u n i s 4 w & b v m = b v . 1 5 1 3 2 5 2 3 2 . d . b g g , \(п о с е т е н о н а 1 0 о к т о м в р и 2 0 1 2 \)](https://www.google.com/url?Sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewiqs p x p v z s a h x d v r o k h d e u a o c f g g t m a q & u r l = h t t p % 3 A % 2 F % 2 F w w w . m a r k e t i n g a n d t e c h n o l o g y . c o m % 2 F r e p o s i t o r y % 2 F w e b f e a t u r e s % 2 F H O T E L S % 2 f 2 0 1 0 g i a n t s . p d f & u s g = a f q j c n f v c w a u i r y c f 3 i h e s x u x o 3 g u n i s 4 w & b v m = b v . 1 5 1 3 2 5 2 3 2 . d . b g g , (п о с е т е н о н а 1 0 о к т о м в р и 2 0 1 2))

понуѓа на дополнителни услуги, сезонски фактор, како и цената на услугите со додадена вредност.¹²⁰

Основна карактеристика за хотелските синџири најнапред е нивната големина и број на соби/легла. Растот на хотелските синџири е правопрпорционално поврзан со зголемувањето на туристите на пазарот, а оттука и правопрпорционално со растот на хотелската индустрија во целост. Зголемениот број на туристи доведува до зголемување на стапката на искористеност на собите на хотелите. Од друга страна, пак, хотелските синџири имаат свои маркетинг стратегии и активности за привлекување клиенти, со што пак се зголемуваат туристите, било на бизнис патувања или одмор, во хотелската индустрија. Дополнително, големината и развиеноста на хотелските синџири има потреба од човечки ресурси за опстанок на пазарот, па отворањето нови и многубројни работни места ја правата хотелската индустрија попривлечна.

Меѓународните хотелски синџири се „големи играчи“ на светскиот пазар и креатори на атрактивни понуди. Нивното непрекинато тежнеење кон просперитет иницира иновации и промени во хотелската индустрија. Со тоа хотелската индустрија носи карактеристика на динамичен процес на меѓусебни влијанија од страна на конкурентите. Како во секоја друга индустрија, така и во хотелската индустрија постојат трендови, а нив ги дефинираат токму „големите играчи“ или хотелските синџири. Конкретно, социјалните и општествените политики се едни од најактуелните теми во индустријата, па хотелските синџири применуваат политики на општествена одговорност. Целта на нивните политики е намалување на потрошувачката на вода и енергија, изградба на „зелени“ хотели, заштита на шуми и водени резерви, едукација и инспирирање на нивите партнери и сл. Во зависност од стратегијата за настап на пазарот, франшизинг, менаџерски договор, заедничко вложување и сл., на хотелските синџири може да се гледа и како странски инвестиции. Со тоа се развива хотелската индустрија и се зголемува нејзината атрактивност. Значењата на меѓународните синџири во хотелската индустрија се многубројни и непроценливи, бидејќи без нив опстанокот на индустријата е неизвесен. Тие ја прават хотелската индустрија конкурентна, иновативна, привлечна и за потрошувачите и за работната сила, со тренд на зголемување на растот и развојот.

¹²⁰ Value-added service – производи/услуги чијшто вредности се посебно зголемени со специјално производство, маркетинг, преработка.

Глава II. Истражувањето на пазарот како предуслов за влез на хотелските синџири на странските пазари

1. Анализа на пазарот

Во основа, пазарот претставува место каде што луѓето се среќаваат со цел да купат или продадат производ или услуга. Во модерните општества поимот „пазар“ (анг. *market*) е со многу покомплексно значење, но ги задржува своите суштински принципи на соединување на купувачите и добавувачите со заеднички интереси. Овој модерен концепт на пазар се заснова на групи на луѓе со слични потреби и желби, актуелни и потенцијални купувачи или добавувачи, и компании кои се стремат кон поголема сатисфакција на потребите и желбите на потрошувачите за разлика од нивните конкуренти. Наместо пазари со вишок побарувачка, денес имаме пазари со вишок понуда каде што потрошувачите имаат многу повеќе од колку што им е потребно и сè што сакаат.¹²¹

Потребите (анг. *needs*) можат да варираат од основни потреби за преживување како што се храна, покрив над глава, заштита, до многу покомплексни социјални потреби, како што се предметите во лична сопственост и препознатливоста. Желбите (анг. *wants*) претставуваат начинот на кој луѓето избираат да ги задоволуваат нивните потреби и се дефинирани од културата и карактерот. Оттука, луѓе со слични потреби, на пример потребата да патуваат заради фамилијарен настан со преноќевање, можат да имаат различни желби, едни може да останат кај роднини, а други да резервираат хотелско смесување. Очигледно е дека постојат главни ограничувања на тоа како луѓето можат да ги задоволат нивните желби и еден од нив е износот кој тие можат да си дозволат да го платат. Индивидуалците исто така можат да изберат најразлични начини да задоволат слични потреби и не секој од нив го посакува истиот куп на бенефиции. Така се создаваат таканаречените потпазари (анг. *sub-markets*) или пазарни сегменти (анг. *market segments*) внатре во целокупниот пазар. Луксузниот (анг. *luxury*), средниот пазар (анг. *mid-market*) и економичниот пазар (анг. *budget market*) се сегменти од пазарите на хотелите кои располагаат со различни бенефициски пакети барани од страна на различни потрошувачки групи. Во зависност од големиот опсег на фактори со текот на времето големината и вредноста на пазарните сегменти може да се зголеми или намали.¹²²

¹²¹ Fisk, P., “*Marketing genius*”, Capstone, Chichester, England, 2006, pp. 23-50

¹²² Rice, C., “*Understanding customers*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, pp. 6-11

Пазарната понуда исто така може да се мери и се нарекува капацитет на индустријата (анг. *industry capacity*), а на хотелскиот пазар бројот на хотели и соби во дадена област се нарекува пазарен капацитет (анг. *market capacity*). Доколку бројот на хотели и соби се зголемува поради изградба на нови хотели и соби, тогаш пазарниот капацитет исто така ќе се зголемува. Во хотелската индустрија пазарната понуда секогаш се категоризира под истите заглавја како и сегментите на пазарната побарувачка, оттука луксузот, средниот и економичниот пазар се класификации кои се користат за опис на различни видови капацитети кои им служат на тие пазарни сегменти. Други начини за категоризирање на пазарната понуда вклучуваат:¹²³

- Организациско рангирање на хотели и ресторани (на пр. класификација со ѕвезди);
- Цел на патувањето (одмор или бизнис);
- Таргет пазарна ниша – *niche* (младински авантуристички патувања, конференции или гастрономија).

Нивото на пазарната побарувачка и капацитетот на индустријата се важен фактор за поткрепа на профитабилноста на хотелските пазари. Оттука, кога пазарната побарувачка е константно висока, а капацитетот на индустријата е низок, хотелскиот бизнис треба да работи со висок капацитет и да биде профитабилен, а кога пазарната побарувачка варира, а капацитетот на индустријата е висок, хотелскиот бизнис ќе работи во високо конкурентно општество и профитабилноста ќе се зголемува и опаѓа. Дополнително, со варирањето на побарувачката варираат и задачите односно активностите на маркетингот кој како наука го вклучува и управувањето со побарувачката на клиентите.

Негативна побарувачка постои кога на потрошувачите не им се допаѓа производот – на пр. непопуларна храна или пијалак. Со помош на маркетинг активностите побарувачката може да се поттикне преку едукација на потрошувачите за позитивните карактеристики или бенефиции на производот; доколку не постои побарувачка, тогаш задачата на маркетингот е да ја креира. Подигање на свест со помош на реклами и активности на односи со јавноста за да се демонстрираат позитивните атрибути на производот помагаат во подучувањето на потрошувачите и нивно охрабрување за

¹²³ Perreault, W. D., and McCarthy, J.E., “*Basic Marketing: a Global-managerial Approach*”, McGraw-Hill, Boston, MA, 2005, pp. 182-212

дегустација на производот. Потајна побарувачка значи дека побарувачката ќе постои доколку постои производ или услуга кој/а ќе ги задоволи потребите на потрошувачите. Развојот на домашни кратки паузи како хотелски производ е основан поради зголемениот прилив на потрошувачите и нивното слободно време. Кога побарувачката опаѓа, задачата е да го ревитализира. Тоа може да се случи кога производот или услугата почнува да ја губи привлечноста, по што понудувачите имаат за задача да ги истражуваат причините поради кои производот повеќе не ги задоволува потрошувачките потреби, да формулираат понуда и да го пласираат производот повторно со цел стимулирање на потрошувачките интереси и ревитализирање на побарувачката. Нерегуларната побарувачка на хотелските пазари може да се опише како сезоналност на побарувачката.¹²⁴ При вакви ситуации, компаниите се трудат да развијат маркетинг стратегии за синхронизација на побарувачката во високите и ниските сезони најчесто со употреба на промоција предводена на цената. Целосна побарувачка се случува кога актуелната побарувачка се совпаѓа со посакуваната побарувачка и задачата на маркетингот е да се одржи моменталната побарувачка. На хотелските пазари целосна побарувачка се случува многу ретко, бидејќи конкурентите влегуваат во атрактивни пазари и ја нарушуваат рамнотежата. Доколку има преголема побарувачка, услужната операција нема да успее да ја совлада и најверојатно ќе се појави значително незадоволство кај потрошувачите. Продавачите (анг. *marketer*) во хотелската индустрија ќе се насочат кон намалување на побарувачката или преку зголемување на цените или со менаџирање на резервациските процеси со цел да се спречи преголемата побарувачка. Долгорочно решение за преголема побарувачка е зголемување на капацитетот со изградба на повеќе соби или проширување на местата за седење во ресторан, но менаџерите треба да бидат сигурни дека преголемата побарувачка ќе биде постојана.

Пазарната побарувачка во хотелската индустрија во целост може да се групира во четири групи:¹²⁵

1. Побарувачката на бизнис патувањето ги вклучува сите патувања кои ги прават бизнис луѓето со цел да се сретнат со потрошувачи и добавувачи и да присуствуваат на конференции, изложби и семинари. Бизнис патувањето не ги вклучува дневните патувања за работа.

¹²⁴ Lee, C. Et al., “*Seasonality in Tourism Industry: Impacts and Strategies*”, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd., 2008, pp. 2-8

¹²⁵ Kotler, P., Bowen, J.T., and Makens, J.C., “*Marketing for Hospitality and Tourism*”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006, pp. 163-190

2. Побарувачката за патувања за одмор вклучува патувања на кои луѓето одат заради забава, разонода или релаксација – на пример годишни одмори, викенд или дневни патувања.

3. Побарувачката за домашни патувања ги вклучува сите патувања кои се одвиваат во рамките на една земја од луѓето кои живеат во истата – така на пример, домашната побарувачка за бизнис патувања во Австралија ги вклучува сите бизнис патувања кои се одвиваат во Австралија од луѓето кои живеат во Австралија.

4. Побарувачката за интернационални патувања ги вклучува сите патувања кои се одвиваат во земја од луѓе кои живеат надвор од неа. Франција е една од најпопуларните туристички дестинации и привлекува интернационални посетители од целиот свет.

Постојат и патувања кои не се вклопуваат многу лесно во горенаведените категории, најчесто поради комбинирањето на патувањата од страна на луѓето, како на пример деловни патувања со годишни одмори; меѓутоа, тие се практични описи на патувања кои туристите и хотелските организации ги користат. Побарувачката и понудата на пазарот се под влијание на повеќе фактори и сили кои се поделени на две главни опкружувања, макроопкружување и микроопкружување, кои понатаму се делат на повеќе опкружувања. Токму тие аспекти се согледуваат во продолжение.

1.1. Макроопкружување

Макроопкружувањето ги вклучува политичките, економските, социокултурните, технолошките и општествените сили, врз кои компаниите, вклучувајќи ги и хотелските, имаат ограничена контрола, ако воопшто имаат. Меѓутоа, промената кај која било од споменатите сили има значително влијание врз работењето на компаниите. Највообичаен пристап за анализирање на макроопкружувањето е англ. *PEST analysis* (англ. *political, economical, socio-cultural, and technological factors*).¹²⁶ Основата на анализата, *PEST*, се соочува со надополнувања заради опфаќање на што е можно повеќе опкружувања или сили кои влијаат врз работењето на компаниите. Една од нив е надополнување на анализата со општествените сили, со што анализата се нарекува *PESTE* (*political, economical, socio-cultural, technological and environmental factors*), а во

¹²⁶ Gupta, A., “*Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment*”, International Journal of Modern Social Sciences, 2(1), 2013, pp. 34–43, преземено од: <http://modernscientificpress.com/journals/viewarticle.aspx?Ytdxip8pwb35qabc2bv/1wjuqnmulgnjsj0ncux/h4nryh2pouybfv904kxbzujv> (посетено на 5 јуни 2014 година)

одредени случаи се додава и легалното опкружување по што се нарекува *PESTEL* (*political, economical, socio-cultural, technological, environmental and legal factors*).¹²⁷ Поради променливоста на факторите и нивното влијание врз потрошувачите, побарувачка, па и конкуренцијата, *PESTE* анализата наметнува совпаѓање на способностите со надворешното опкружување со цел побрз одговор на промените од страна на компаниите.

Политичкото опкружување, еден од најмалку предвидливите елементи на макроопкружувањето, детерминира како потрошувачите и организациите дејствуваат во една земја. Политичките фактори кои се дел од опкружувањето и влијаат врз сите индустрии, вклучувајќи ја и туристичката, се составени од повеќе закони, регулативи и владини политики со кои се потпомага или отежнува работењето на пазарот, меѓу кои со најголемо значење за деловните организации се бирократијата, даноците, трговската контрола, законите за вработување, законите за дискриминација, ниво на корупција, регулатива на конкурентност, рестрикции за квалитет и количина на увезени производи, фискална политика, регулација и дерегулација, е-трговија и заштита на потрошувачите, владина стабилност и промени итн. Тие, и многу други фактори, можат да создадат можности и предности за туристичката индустрија, но исто така можат да наметнат и одредени обврски и должности поради проблематиките вклучени во политичкото опкружување, како што се стратешко планирање, адаптација на реструктурирање, менаџирање, глобализација, одржливост, креирање општествен капитал итн. Како резултат на тоа, политичката филозофија на владата може или да ги стимулира или да ги задуши економскиот, социјалниот и технолошкиот развој.

Честопати голема важност им е препишана на силите од политичкото опкружување делумно поради владините политики со кои влијаат врз бизнисите, бидејќи сите деловни единици мора да ги следат законите, а менаџерите мора да знаат како идните закони ќе влијаат врз нивните активности. Владините регулативи и закони кои произлегуваат од политичките системи на една држава се спроведуваат од страна на владините агенции, лобирачки групи, индивидуалци и организации. За таа цел деловните единици мора да бидат во можност да преговараат за себе низ низата регулативи и закони, но исто така мора и да ги разбираат оние кои се спроведуваат во одредени ситуации во земјата. Владите и нивните јавни услуги се тела кои ги

¹²⁷ FME, “*PESTLE Analysis: Strategy Skills*”, Free Management ebooks, 2013, преземено од: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf> (посетено на 5 јуни 2014 година)

формулираат рамките во кои туризмот се развива и доколку постои недостаток во поставувањето на рамките туристичката индустрија не би била погодна за успех. Дополнително, политичкото опкружување создава легална регулаторна средина и го вклучува секој закон кој има влијание врз пазарот, а пример за тоа се:¹²⁸

- Планските правилници каде што спаѓаат дозволата за градење на хотел и ресторан или развој на нови недвижности, кои го променуваат капацитетот на индустријата;
- Закони за лиценцирање кои го регулираат отворањето на лиценцирани имоти;
- Локални, регионални и национални владини даноци кои имаат влијание врз цените, како што се данок на промет, данок на додадена вредност, акциза на алкохолни пијалаци итн., како и побарувачката на хотелските производи;
- Контрола на маркетинг комуникациите каде што како пример може да се спомне Европа во која различни земји имаат различна контрола за рекламирањето, пропаганден материјал по пошта и употреба на база на податоци за управувачки цели.

Разбирањето на политичкото и легално опкружување значи да се разберат правилата и законите според кои се одвива конкурентската игра. Во сите нивоа на владиното работење на една држава, било локално, национално или интернационално, постојат закони и регулативи кои бизнисите мора да ги следат. За една компанија да конкурира успешно мора да ги разбира не само моменталните закони и регулативи туку и сите нови кои можат да се донесат во иднина. Повеќето професионални менаџери од хотелската и туристичката индустрија припаѓаат на едно или повеќе професионални здруженија чија цел е да им помогне на членовите да го разберат не само развојот на законите и регулативите, туку и да влијаат на тоа како тие се напишани преку лобирање со политичарите и владините функционери. Во светската хотелска индустрија постојат повеќе хотелски здруженија со влијание врз политичкото опкружување, како Национално здружение на ресторани (анг. *National Restaurant Association -NRA*) и Американско хотелско здружување (анг. *American Hotel & Lodging Association -AH&LA*). Ставајќи ја хотелската индустрија во фокусот, според Henderson, таа претставува главен политички феномен кој се протега над сферата на формална владина структура и

¹²⁸ Hsu, C. H. C., & Powers, T., “*Marketing Hospitality, 3rd Edition*”, John Wiley & Sons, New York, 2002, pp. 125-131

процеси.¹²⁹ Оттука, неизбежно е да се каже дека политичката стабилност претставува клуч за успехот на индустријата во целост поради потребата на хотелите да се справат политичките ситуации насекаде во светот. Директното влијание на политичкото опкружување врз индустријата доаѓа преку бројот на посетители како туристи, така и бизнис патници. Конкретно, политичката стабилност е клучен фактор за успехот на индустријата поради фактот што за интернационалните туристи политички нестабилните туристички дестинации се места кои треба да бидат избегнувани. Понатаму, поради големиот потенцијал на туризмот согледан од владата и неговото влијание врз економијата и вработеноста, секоја владина мерка е насочена кон поддржување и проширување на туризмот како во развиените така и во земјите во развој. Според Mill и Morrison, владините одлуки влијаат врз туризмот преку координација, планирање, регулатива, стимулација и претпримеништво со цел да се обезбеди поврзување на различни закони и регулативи за ефективен развој на туризмот и хотелската индустрија.¹³⁰ Тие влијаат директно на услугата на интернационалните посетители кои се клучен клиент за опстанок и раст на туристичката индустрија во една земја и треба да ги прикажуваат владините идеи за промоција на националниот туризам во најдобро светло, во зависност од ресурсите и политичката филозофија. Во повеќето случаи мотивацијата за патување зависи од можноста на една земја да ги задоволи и воодушеви потрошувачите, поконкретно посетителите. Па оттука, мотивацијата на посетителите опаѓа доколку понудената услугата ја гледаат како недоволно вредна за парите кои ги трошат споредено со понудата на услугата од конкурентот.

Со своите одлуки, политичкото опкружување константно на најразлични начини го менува општеството во кое живееме и работиме, како и влијанието на хотелските маркетинг активности. Конкретно во Европа политичкото опкружување ја вклучува Европската Унија како и националните влада, а одлуките за креирање единствен пазар и евро валутата се пример на европската регулаторна политика. При спроведување на *PESTE* анализата, хотелите анализирајќи го политичкото опкружување се фокусираат на прашањата за политичката стабилност на пазарот на кој сакаат да настапат, можностите за тероризам, војна и конфликти, трговските и даночните политики, интернационалните регулативи, владините политики, регулаторните тела и процеси, финансирање, грантови и стимулации, како моменталните така и идните закони. За да биде влијанието уште

¹²⁹ Henderson, J. C., "The Politics of Tourism in Myanmar", Current Issues in Tourism, Vol 6, 2003, pp. 97-118

¹³⁰ Mill, R. C., and Morrison, A. M., "The Tourism System", Kendall/Hunt Pub., Dubuque, IA, 2002, pp. 85-109

поважно или поголемо, политичкото опкружување дополнително влијае врз економското, социокултурното и технолошкото опкружување, кои исто така се дел од макроопкружувањето со кое се соочува секој сектор, индустрија, пазар и компанија во светот.

Економското опкружување, исто така, е елемент на макроопкружувањето кој не може да се контролира и влијае врз сите активности поврзани со богатството и приходот на популацијата. Кога се зборува за економски влијанија се мисли најчесто на економската состојба, структурата на вработеност и нивото на невработеност, инфлација, девизен курс итн. Овие фактори заедно долгорочно влијаат врз бизнис доверливоста, расположливиот приход на потрошувачите и нивната доверливост кои имаат главна улога во промената на побарувачката на хотелските пазари. Кога доверливоста на бизнисите и потрошувачите е висока, хотелските пазари напредуваат, а кога таа е ниска, хотелските пазари опаѓаат и компаниите се подложни на банкрот. Целта на секоја маркетинг активност е да креира потрошувачи и да ги задоволи. Куповната моќ на потрошувачите или можноста за купување на производи и услуги директно е поврзана со економската состојба на градот и државата. Индексот на потрошувачки цени е клучен економски индикатор кој го мери релативното ниво на цени на потрошувачките производи во економијата. Како што таа мерка се зголемува, се зголемуваат и загрижувањата за инфлација и слаба економија. Терминот расположлив доход се однесува на делот од индивидуалниот приход кој останува за трошење по одземањето на потребните одбивања, како што се даноците, додека пак дискреционен приход, можеби и најважната мерка, се однесува на приходот кој е достапен за трошење по одземањето на даноците и потребните трошоци за живеење, храна и основната облека. Генерално, кога економската состојба се влошува, хотелската индустрија исто така трпи поради намалувањето на дискреционите приходи на популацијата.

При *PESTE* анализата менаџерите на хотелските компании се интересираат за националната макроекономска состојба и факторите и настаните кои влијаат на истата, очекуваниот и реалниот економски раст на пазарот каде што сакаат да влезат, девизниот курс во однос на другите поважни валути и стапката на инфлација, како најважни фактори кои влијаат на нивното работење во одредена земја.

Социокултурното опкружување е тесно поврзано со економското влијание од макроопкружувањето и влијае врз купувањето на потрошувачите и нивното однесување. Во една земја социокултурното опкружување е комплексен микс од географски,

климатски, историски, религиски и етички состав. Сите ние сме под влијание на вредностите на нашата култура, иако не сме ни свесни за сето тоа. Всушност, културните разлики помеѓу земјите претставуваат големи предизвици за менаџерите при развојот на глобалните брендови. Едни од клучните аспекти на хотелската индустрија во една земја, што е под големо влијание од националната култура, се навиките за јадење и пиење. Секоја земја и регион имаат развиено свои начини на приготвување на храната врз основа на повеќе фактори, како што е климата која всушност го диктира достапното производство. Зголемувањето на интернационалните патувања за бизнис цели и одмор ги зголемуваат културните познавања на луѓето и го поттикнуваат развојот на нови концепти за храна и пијалаци. Демографските промени или карактеристиките кои ја опишуваат популацијата, исто така, имаат големо влијание врз пазарната побарувачка во хотелската индустрија. Тука спаѓаат годините, приходот, образованието, занимањето, големината на семејството, брачниот стаус и полот. Дополнително, промените во однесувањето, интересите и опциите на потрошувачите го детерминираат нивниот начин на живеење.

Генерално, социокултурното опкружување е под влијание на сите останати опкружувања. Промените во економијата, напредокот на технологијата, конкурентните акции, како и владините регулативи, сите заедно го дефинираат начинот на кој потрошувачите гледаат на светот, и тие промени можат да бидат изненадни или пак да се случуваат низ повеќе години дури и децении. Меѓутоа, хотелските компании треба да бидат свесни за социокултурните и демографските трендови за да се осигураат дека нивните компании ќе ги разберат промените на пазарите и ќе останат конкурентни, со што во нивната *PESTE* анализа ќе ги вклучат прашањата поврзани со раст на популацијата, профил на години, здравствената состојба на популацијата, образование и социјална мобилност, како и нивните ставови за истите, тренд на вработеност кај популацијата, слободата на работната сила, јавното мислење, општествените ставови, социјалните табуа, изборот на животниот стил, социокултурните промени итн.

Технолошкото опкружување го опфаќа влијанието на новите технологии, интернетот, намалувањето на трошоците за комуникација, активностите на одделот за развој и истражување, влијанието на технолошкиот трансфер и иновацијата во целост. Кога станува збор за хотелската индустрија, технолошкото опкружување е тесно поврзано со иновацијата и развојот на информатичката технологија. Брзиот развој на информатичката технологија се одвивал во доцните 90-ти години и за време на

актуелната деценија има големо влијание врз индустријата. Напредокот на технолошкото опкружување вклучува:¹³¹

- Зголемување на софистицираноста на компјутеризирани услуги за резервација;
- Развој на глобални дистрибутивни мрежи;
- Зголемување на користењето на интернетот од страна на потрошувачите и комерцијалистите;
- Усовршување на кујнска опрема која ја менува технологијата за производство на храна;
- Развој на компјутеризирани хотелски системи кои го имаат подобро комфорот во собите и безбедноста на гостите.

Како што посочува Муровиот закон¹³², моќта на технологијата се дуплира на секои 18 до 24 месеци, зголемувајќи го и секојдневното користење на компјутерите од страна на потрошувачите. Покрај тоа што хотелската и туристичката индустрија се одликуваат со интензивна работна сила и личен контакт, технологијата има и ќе продолжи да има влијание во нејзиното работење преку директниот маркетинг, масовната персонализација, софистицираната употреба на базаите со податоци за таргетирање на потрошувачи, следење на нивното однесување и приоритети со цел да се обезбеди она што тие го сакаат тогаш кога ќе го сакаат. Дополнително, технологијата овозможува и следење на однесувањето при купување на потрошувачите, при што компаниите имаат можност да ја приспособат понудата на производи и услуги со цел задоволување на потрошувачките потреби. Со појавата на новата технологија постоечката застарува и доколку компанијата не ги следи технолошките промени, заостанувањето зад конкурентите е неизбежно.

Еколошките фактори се сè поважни во сите делови од светот со идентификувањето на влијанието на туристите врз планетата од страна на луѓето. Хотелската и туристичката индустрија се сè почесто подложни на критика поради загадувањето на животната средина, главно поради туристичките атракции, како што се историските места, планинските предели, плажите и др. Дополнително, бројни

¹³¹ Carruthers, H., "Using PEST analysis to improve business performance", In Practice, 31(1), 2009, pp. 37–39, преземено од: <http://doi.org/10.1136/inpract.31.1.37> (посетено на 5 април 2013 година)

¹³² Moore, G. E., "Cramming more components onto integrated circuits", Reprinted from Electronics, volume 38, number 8, April 19, 1965, pp.114 ff. IEEE Solid-State Circuits Newsletter, 20(3), 2006, pp. 33–35, преземено од: <http://doi.org/10.1109/n-ssc.2006.4785860> (посетено на 5 април 2013 година)

компаниј од хотелската индустрија се одговорни за големи количини на емисија на јаглерод со негативни импликации на прашањата на глобалното затоплување. Со помош на најразлични регулативи, поголемиот дел од земјите низ светот се стремат кон намалување на негативните влијанија од туризмот и подобрување на еколошките полиси во индустријата, промовирајќи нови концепти, како што се „еко туризам“, „зелен туризам“ итн. Голем дел од хотелските капацитети се дизајнирани или редизајнирани на начин на којшто нивното негативно влијание врз околината е намалено нудејќи им на потрошувачите органски производи, практикување на процеси на рециклирање, користење на помалку токсични хемикалии, практики за заштеда на вода и енергија итн.

Дел од факторите во макроопкружувањето влијаат на сите *PESTE* варијабилни и секој индивидуален елемент од *PESTE* може да влијае врз друг елемент правејќи ја анализата на макроопкружувањето збунувачка. На пример, демографските промени се предвидува дека ќе имаат сè поголемо влијание врз економските, социјалните и политичките фактори. Промените во националната популација влијаат врз економијата на земјата. Глобалните и националните промени во популацијата влијаат врз социо-културните сили и составот и карактерот на туристичкиот пазар. Земјите дејствуваат политички на притисоците на мигрирање и демографските промени, исто така, можат да стимулираат креирање на лобирачки групи кои ќе лобираат во полза на владата. Оттука, промената на еден двигател може да влијае врз повеќе *PESTE* фактори и секој од *PESTE* факторите заемно си дејствуваат.¹³³

1.2. Микроопкружување

Факторите или елементите во непосредна околина на организацијата кои директно влијаат на нејзиното работење, ефикасност и слобода во донесување одлуки се дел од микроопкружувањето. Тие можат да бидат интерни фактори на компанијата и ги вклучуваат влијанијата од потрошувачите, вработените, добавувачите и посредувачите, и екстерни фактори претставени од конкуренцијата и јавноста воопшто. За разлика од макроопкружувањето каде што постои т.н. *PESTE* рамка со чијашто помош може да се опишат и анализираат влијанијата на секој од факторите во опкружувањето, не постои „официјална“ рамка по која би се анализирано или опишало микроопкружувањето. Микроопкружувањето не е под целосна контрола на организациите, но сепак тие можат

¹³³ Reid, R., & Bojanic, D., “*Hospitality marketing management*”, 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, pp. 185-189

да влијаат на него. Истото се однесува и на хотелските компании чие влијание врз микроопкружувањето е далеку поголемо од онаа врз макроопкружувањето.

Потрошувачите се дел од микроопкружувањето и, всушност, се конкретните купувачи на понудениот производ и/или услуга од организацијата. Пазарот на потрошувачи се дели на повеќе сегменти, почнувајќи од индивидуалци и домаќинства кои ги купуваат производите и услугите за свои потреби, до бизниси, препродавачи, влади и интернационални потрошувачи, поради што нивното проучување одблизу и осознавање на карактеристиките со кои се одликуваат треба да биде цел на секоја организација. Хотелските компании обично се насочуваат кон поширок микс на потрошувачи, вклучувајќи ги туристите и бизнис гостите, како и надворешни гости кои доаѓаат на појадок или пијалак. Една од главните одлуки на маркетингот е менаџирање на потрошувачкиот микс за да обезбедат сатисфакција и воодушевеност на различни видови потрошувачи. Со текот на времето потрошувачите ги менуваат нивните потреби и желби и затоа компаниите треба да ги набљудуваат и да одговорат на нивните промени.¹³⁴

Вработените, исто така, се важен дел од микроопкружувањето и за повеќето хотелски организации локалниот пазар на трудот е клучен ресурс. Достапноста и квалитетот на квалификуваните работници кои се образовани и лесно можат да се тренираат е многу важен фактор за понуда на квалитетна услуга. Поради директниот контакт со потрошувачите, вработените може да имаат големо влијание врз задоволувањето на потребите на потрошувачите и нивото на нивната сатисфакција.

Со обезбедувањето на неопходните ресурси за понуда на производи и услуги од страна на хотелските компании, добавувачите се дел од микроопкружувањето кој директно влијае врз профитот и репутацијата на компанијата. За таа цел одржувањето на витална врска со нив е од големо значење, а со тоа и вклучувањето на маркетинг одделот во поставувањето на стандардите и спецификациите за квалитет, иако тие не се директно вклучени во оперативните одлуки за купување.

Посредувачите се оние на кои најчесто компаниите се осврнуваат за финансирање, како на пример банките; за дистрибуција на производи и/или услуги, како на пример

¹³⁴ Pindiche, E., & Ionita, R., "The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania", Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, pp. 327–337, 2013, преземено од: http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/23_pindiche_ionita-the_influence_of_micro_and_macroenvironment_components_on_trade_companies_in_romania.pdf (посетено на 5 август 2014 година)

препродавачи на големо и мало, транспортни компании и сл. и за претставување на производите и услугите на пазарот, како на пример рекламните компании или компании кои се занимаваат со истражување на пазар. Во хотелската индустрија тие најчесто информираат, влијаат врз потрошувачите и резервираат за потрошувачите, а тука спаѓаат туристичките агенции, тур-операторите, конференциските агенции и стимулативните агенции. Посредувачите во хотелското работење се сметаат за најголема движечка сила и се важни врски во дистрибутивниот канал од потрошувачите до хотелските компании, бидејќи најчесто потрошувачот не го познава производителот на производот или услугата, туку едноставно го купува од позната компанија. Маркетинг менаџерите се потребни за создавање подобри врски со актуелните и потенцијалните посредувачи.

Анализирањето на конкурентите е од големо значење за успехот на компанијата, а задачата на секој маркетинг менаџер е следење на нивните понуди со цел креирање на стратешка предност. Конкурентното опкружување вклучува различни видови на конкуренти и тоа:¹³⁵

- Директни конкуренти составени од бизниси кои нудат слични производи и услуги за истата група на потрошувачи и работат во истата географска локација и во истата или блиска категорија на производи. За хотелите, бизнис хотел со локација во преградие и три ѕвезди може да има локална конкуренција која вклучува хотели со три ѕвезди и можеби неколку хотели со две и четири ѕвезди во радиус од 10 милји или 15 минути патување.
- Конкуренти кои нудат „замена на производи“ каде што спаѓаат понуди од кои потенцијалните потрошувачи можат да изберат наместо хотелски производ и кој ги задоволува истите потреби, како на пр. престојување дома и приготвување оброк наместо одење во ресторан.
- Индиректна конкуренција која ги вклучува сите оние компании и непрофитни организации конкуренти на потрошувачкиот расположлив приход, како на пр. избор помеѓу купување на нова кола или одење на егзотичен одмор.

¹³⁵ Indris, S., & Primiana, I., “Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia”, International Journal of Scientific & Technology Research, 4(4), 2015, pp. 188–196, преземено од: <http://www.ijstr.org/final-print/apr2015/internal-and-external-environment-analysis-on-the-performance-of-small-and-medium-industries-smes-in-indonesia.pdf> (посетено на 5 март 2016 година)

Во последната деценија со зголемениот раст и развој на хотелската индустрија, конкурентното опкружување во повеќето хотелски пазари е сè поинтензивно. Акциите и реакциите на конкурентите темелно ја промениле пазарната структура, влијаат врз однесувањето на потрошувачите и ја менуваат пазарната побарувачка. Светските хотелски синџири со својот настап преку широк опсег на брендирање го отежнуваат влезот на пазарот од страна на малите независни хотели и оние со помал капитал и недоволна свест за постоењето на брендот.

Јавноста, која исто така е дел од микроопкружувањето, е претставена од групи кои имаат големо влијание врз маркетинг активностите на компанијата насочени кон задоволување на потрошувачите со понуда на производи и услуги и зголемување на нивната сатисфакција. Притоа во јавноста спаѓаат и оние кои имаат корист или потенцијални интереси од исполнувањето на организациските цели и се од големо значење за организацијата, бидејќи можат да го помогнат или спречат пренесувањето на пораката до потрошувачите и собирањето вредност од нив. Пример за јавност се и задоволните потрошувачи кои придонесуваат во маркетинг програмата на една компанија со нивните позитивни зборови (анг. *word of mouth*). Највлијателни групи на јавност со кои се соочуваат организациите се:¹³⁶

- Медиумската јавност е одговорна за пренесување на новостите и информациите до потрошувачите и останатите групи. Тука спаѓаат весници, телевизија, радио, блог итн. Одржувањето на позитивна врска со медиумската јавност е од големо значење од причина што на тој начин би можело да се влијае на она што тие го пренесуваат за организацијата.
- Финансиската јавност најчесто е составена од банки и други инвестициски организации, со кои одржувањето на добра врска е од големо значење поради директното влијание врз можноста на организацијата да го финансира својот бизнис.
- Владина јавност која ги вклучува владините претставници, адвокати и лобисти. Организациите имаат за цел да го следат развојот на владата, моменталната состојба на законите и регулативите кои влијаат врз нивното работење или пак методите со кои производите и услугите се нудат на пазарот.

¹³⁶ Chand, S., "Micro Environment of Business: 6 Factors of Micro Environment of Business", 2014, January 6, преземено од: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370/> (посетено на 19 ноември 2014 година)

- Локалната јавност составена од жители и разни организации на заедницата.
- Граѓанската јавност која може да влијае врз начинот на работење на организацијата или нејзините маркетинг активности, бидејќи тука спаѓаат граѓаните, разни потрошувачки организации, еколошки групи, малцински групи и др.
- Општата јавност од која организациите се во можност да го дознаат реалното мислење за нивната позиција на пазарот. Заради директниот ефект врз потрошувачките навики компаниите треба да се интересираат за мислењето на општата јавност, нивната перцепција за понудените производи и услуги, како и маркетинг активностите кои ги спроведуваат на пазарот.
- Интерната јавност претставува групи на луѓе внатре во организациите составени од вработени, менаџери, волонтери, па дури и борд на директори. Организациите користат разни начини да ја мотивираат интерната јавност со цел да се чувствуваат добро во работењето и да бидат среќни со успехот на компанијата. Позитивниот став на интерната јавност скоро секогаш се пренесува надвор од компанијата, со што се креира или надополнува пораката од брендот на пазарот.

Не постои компанија за која е возможно да внимава на секој сегмент од јавноста, ниту пак ефективно да се насочи кон секој од нив. Меѓутоа, целокупниот успех на компанијата е под влијание на начинот на кој јавноста гледа на нејзините активности, а креирањето на добра волја кај јавноста резултира со поволна реакција. Оттука, од голем интерес за компанијата е запознавањето на јавноста со која е опкружена.

2. Сегментација, насочување, позиционирање на пазарот

Пазарната сегментација препознава разлики во вкусовите, потребите, гледиштата, стилот на живеење, големината на семејство итн. Тоа е смислена политика за максимизирање на пазарната побарувачка, насочувајќи ги маркетинг напорите кон значајни подгрупи на потрошувачи или клиенти. Колку повеќе организацијата знае за своите моментални и потенцијални потрошувачи, толку подобро може да ги насочи и имплементира маркетинг активностите кон стимулирање одлуки за купување. Сегментацијата на пазарот е процес при кој бизнисите ги организираат своите знаења за моменталните и потенцијалните потрошувачки групи, нивните потреби, вкусови,

гледништа и сл., и ги бираат оние чиишто потреби и желби најдобро можат да ги задоволат со своите производи или услуги сега и во иднина. Со други зборови, сегментацијата е најважната маркетинг техника во практиката достапна за маркетинг менаџерите во туризмот. Тоа е прв логичен чекор во маркетинг процесот, вклучен во развојот на производите и услугите за задоволување на потребите на потрошувачите, а исто така е и прва фаза од процесот на поставување прецизни маркетинг цели и таргети, и основа за ефективно планирање, буџетирање, контрола на маркетинг активностите, планирање, брендирање и комуницирање на релевантните слики кон таргетираните клиенти.¹³⁷

Во хотелската индустрија сегментацијата има исто така голема улога, бидејќи хотелските потрошувачи се со огромни разлики во очекувањата, барањата, желбите и потребите. Оттука, нивната идентификација е задолжителна со цел да се сегментира целиот пазар на потенцијални посетители и да се дизајнираат услугите на начин кој ќе обезбеди висока потрошувачка сатисфакција и конкуретска предност.

Дел од подгрупите или сегментите со кои компаниите во хотелската индустрија имаат можност да работат се: корпоративни или бизнис клиенти, групни посетители, независни или самостојни посетители, викенд посетители, конференциски посетители итн. Секако, овие сегменти не се сеопфатни и листата може да се продолжува, но покажуваат низа можности кои постојат во индустријата. Повеќето компании работат не само со еден, туку со повеќе сегменти од индустријата. Некои сегменти се повеќе поврзани со локацијата во која компанијата работи, други пак се привлекуваат со специјално дизајнирани производи или услуги за нив.

Постои широк консензус дека сегментацијата е почетна точка за развој на ефективни маркетинг стратегии, бидејќи:¹³⁸

- Обидот да се таргетираат сите потрошувачи не е рентабилен (некои потрошувачи можеби никогаш нема да сакаат да го купат вашиот хотелски производ);
- Идентификацијата на карактеристиките на целните пазари ѝ овозможува на компанијата да ги дизајнира и развие хотелските понуди и да ги задоволи своите потрошувачи поефективно. Концентрацијата на лимитираните или ограничените

¹³⁷ Chisnall, P.M., “*Marketing: A Behavioural Analysis*”, 2nd ed, McGraw-Hill, 1985, pp. 247-285

¹³⁸ Hsu, C. H. C., & Powers, T., “*Marketing Hospitality, 3rd Edition*”, John Wiley & Sons, New York, 2002, pp. 65-90

маркетинг ресурси на компанијата на клучните пазари води до пофокусирана и рентабилна маркетинг стратегија;

- Сегментацијата ја подобрува профитабилноста со максимизација на сатисфакцијата на потрошувачите и создава повторлива и препорачлива продажба.

Сепак, постојат и препреки за хотелските компании кои се обидуваат да развијат ефективни стратегии за сегментација поради трошоци за спроведување на маркетинг истражување, недостаток на флексибилност на хотелските производи, дополнителни трошоци при развојот и комуникацијата на одделни понуди кон различни целни пазари, комплексност на константно променливото однесување на потрошувачите, како и проблеми при таргетирање на различни и често пати некомпатибилни целни пазари кои ги користат просториите во исто време. Клучен фактор е тоа што пазарните сегменти по природа се нестабилни. Во зависност од промените на *PESTE* опкружувањето се менуваат и нивното членство, големина, вредност и волумен. Во продолжение е разгледан процесот на сегментација со дискусија за клучните критериуми на сегментацијата во хотелската индустрија.

2.1. Стратегии за сегментација на пазарот

Постои логична секвенца која може да се следи при пазарната сегментација која се одвива низ пет фази:¹³⁹

1. одредување на пазарот;
2. основање на критериум за сегментација;
3. генерирање критериуми за сегментација;
4. развој и анализа на профили на пазарни сегменти;
5. евалуација на компетентноста на компанијата за ефективно задоволување на одбраните сегменти.

Одредувањето на пазарот опфаќа јасна идентификација заземајќи пространа дефиниција за потребите и желбите на потрошувачите во тој сектор. Понатаму, основањето или формирањето на критериумите за сегментација вклучуваат развивање

¹³⁹ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 64-65

на сет на критериуми по кои ќе се евалуираат разните можности за сегментација за пазарна привлечност. Сегментираните пазари треба да се:¹⁴⁰

- *Посебни* – дали може сегментот да се опише како сет на уникатни заеднички барања и очекувања кои имаат потреба од специфична маркетинг програма?
- *Мерливи* – дали може пазарната големина да се измери во однос на вредност и/или волумен, стапка на растење и пазарен дел на моменталните играчи?
- *Од исплатлива големина* – дали сегментот има доволен профитабилен потенцијал да ја оправда инвестицијата?

Со внимателни анализи компаниите често пати можат да идентификуваат мали, но профитабилни „целни“ пазарни ниши (анг. *niche*) во поголемите пазарни сегменти. За поединечните хотелски компании пазарите главно се фокусирани на микроопкружувањето на компанијата и зависат од локалните карактеристики на побарувачката и постоечките/потенцијалните конкуренти.

- *Доступен* – дали сегментот може да биде дофатен преку дистрибуција и маркетинг комуникациски канали? Доколку компанијата не може да комуницира со потенцијалните потрошувачи нема корист од таргетирање одреден сегмент.
- *Компатибилен* - маркетинзите¹⁴¹ треба да се осигураат дека кој било целен пазар е компатибилен со постоечките целни пазари.

Критериумите на сегментацијата, третата фаза од процесот, ја даваат основата за класификација на потрошувачите во различни пазарни сегменти. Во хотелската сегментација како критериуми најчесто се среќаваат: цел на посета, гео-демографија, карактеристики на корисникот и животниот стил, цена и време. Со цел да изгради подетален профил на целните пазари се користат повеќе критериуми, бидејќи колку подетални се податоците за сегментација толку попознати се потенцијалните потрошувачи. Во четвртата фаза се дефинираат деталните профили на пазарните сегменти и вклучува големина на пазарот во однос на вредност и волумен, одлуки за купување на потрошувачите (фреквенција на посета, просечна искористеност на соба/храна/бар, број на забави), потрошувачки карактеристики (бенефиции,

¹⁴⁰ Lynn, M. (2011), “*Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations*”, преземено од Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/243> (посетено на 15 јуни 2015 година)

¹⁴¹ Лице чиешто обврски вклучуваат идентификација на производи и услуги кои потрошувачите ги бараат, како и преземање на соодветни маркетинг активности од страна на компанијата.

чувствителност на цена) и достапност/одговорност на маркетинг програмите. Во последната фаза од процесот компанијата треба да се осигури дека ги поседува способностите и ресурсите за профитабилно служење и задоволување на потребите и желбите на сегментот.

Според овој пристап во анализата на пазарните сегменти постои прецизност која не е целосно точна. Многу хотелски пазари се поделени и многу е тешко прецизно да се пресметаат волуменот и вредноста на пазарниот сегмент, како и пазарниот дел. Бенефицијата од користењето на анализата за сегментација во хотелското работење е идентификација на потрошувачките трендови со цел да се утврди кои пазарни сегменти ќе бидат атрактивни во иднина и кои пазарни сегменти се помалку атрактивни во моментот.¹⁴²

Кога се разгледуваат стратегиите за сегментација во хотелскиот пазар може да се забележи разлика помеѓу стратегиите за сегментација на големите хотелски организации со повеќе единици, хотелски синџири и оние на независните оператори со единствен капацитет, индивидуални хотели. За поголемите организации постојат три алтернативни стратегии: *мас-маркетинг*, *маркетинг на диференцијација* и *фокус маркетинг*.¹⁴³

Компаниите кои развиваат *мас-маркетинг* (или недиференцирана) стратегија одговараат на сличностите на потрошувачките потреби и желби на поголемите пазари. Тие развиваат единствен производ за задоволување на идентификуваните потрошувачи. Бенефициите за компанијата вклучуваат единствен стандардизиран производ, моќ врз значајна заштеда од купување, производство, персонал и промоција преку масовна економија од обем. Најочигледна примена на оваа стратегија во хотелската индустрија е пазарот на брза храна. На пример, *McDonald's* има развиено специјално мени за појадок (пазарен сегмент основан на време) и приспособени состојки за нивните бургери во Индија (етничко/религиски пазарен сегмент).

Стратегијата за диференцијација се применува од повеќе хотелски компании, со цел да се идентификуваат разликите помеѓу потребите и желбите на различни пазарни сегменти и да развијат индивидуални маркетинг програми кои ќе ги задоволат потребите и желбите на секој пазарен сегмент. Како пример за успешно диференцирана маркетинг

¹⁴² Burkard, Nora., "Market Segmentation and Branding in the Hotel Industry", Munich, GRIN Verlag, 2003, преземено од: <http://www.grin.com/en/e-book/22596/market-segmentation-and-branding-in-the-hotel-industry> (посетено на 20 април 2013 година)

¹⁴³ Middleton, V., & Fyall, A., "Marketing in travel and tourism", 4th ed., Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009, pp. 97-101

понула од хотелската индустрија може да се посочи хотелскиот синџир *Accor* кој има развиено посебни интернационални брендови за услуга на различни пазарни сегменти. Придобивките од овој пристап на диференцијација во споредба со мас-маркетингот вклучуваат можност за зголемување на продажбата и пазарниот дел со понуда на повеќе соби во неколку различни хотели на иста локација со тоа што секој хотел услужува различен пазарен сегмент. Примената на посебни маркетинг програми за секој пазарен сегмент им нуди можност на хотелските компании подобро да ги задоволат потрошувачите и да постигнат поголема сатисфакција за разлика од мас-маркетинг пристапот, а и да создадат повторлива и препорачана продажба. Долгорочно, организациите кои имаат развиено портфолио на компании кои работат во различни сегменти на пазарот се помалку доверени на некој конкретен сегмент и го намалуваат финансискиот ризик на групата во целост. Главен недостаток на оваа сегментациска стратегија се трошоците, бидејќи трошоците за развој на различни маркетинг програми за одделни пазарни сегменти се поголеми и вклучуваат посебен трошок за дизајнирање и градење, различни распореди за купување, поспецијализиран персонал и различни активности за маркетинг комуникација.

Третата стратегија, фокус, за сегментирање на пазарот се применува од хотелските компании кои ги концентрираат нивните маркетинг програми на единствен пазарен сегмент. Оваа стратегија, исто така, може да се нарече и *таргетирана* (анг. *niche*) пазарна стратегија. Хотелските оператори можат или да се фокусираат на специфичен пазарен сегмент, на пример луксузниот пазар за одмор, или да се фиксираат на географска концентрација каде што сите капацитети на компанијата се во рамките на специфичен географски регион. Поради нивниот фокус на одреден сегмент, оваа стратегија им овозможува на хотелските оператори вистински да ги разберат потребите и желбите на нивните потрошувачи од тој пазарен сегмент. Со текот на времето, компанијата гради експертиза во услугата за нејзините потрошувачи и во одржувањето на потрошувачката сатисфакција, како и уживање поголема оперативна ефикасност и потенцијално зголемена профитабилност. Главниот недостаток од оваа стратегија е преголемата зависност од еден пазарен сегмент што ја прави компанијата премногу чувствителна и на најмалото намалување на куповната моќ на тој сегмент. Компаниите кои поседуваат само ексклузивни одморалишта/хотели и нудат услуга на луксузниот пазар можат да искушат сериозни проблеми за време на рецесија за разлика од компаниите кои имаат развиено стратегија за диференцијација. *Sandals*, компанија со

дванаесет луксузни одморалишта на Карибите, само за парови, е пример за фокусирана стратегија гледајќи го пазарот во кој нудат услуга и географска концентрација.

2.2. Критериуми на сегментација

Критериумите на сегментација се основа за класификација на потрошувачите во различни пазарни сегменти и ја формираат основата за развој на целни пазарни профили на очекувањата на потрошувачите. Примарните критериуми за сегментација кои се користат речиси од сите хотелски компании се, всушност, *целите на патувањето*. Трите главни категории се бизнис, неделовни или непрофитни (дефинирани како одмор, персонални, социјални) и посета на пријатели и роднини. Секоја од овие категории може понатаму да биде поделена во неколку различни пазарни сегменти, но клучно е да се запомни дека *истата личност* може да има различни потрошувачки потреби и желби во зависност од тоа дали целта на патувањето е деловна или туристичка. Секој микросегмент има свои фактори за пазарна побарувачка и индивидуални карактеристики со инволвираност на хотелските добавувачи.

Гледајќи на сегментите во основата на трите претходно спомнати категории можат да се забележат следните карактеристики (види табела 2.1):

Табела 2.1. Карактеристики на патниците во зависност од целта на патувањето

Бизнис потрошувачи	Слободни потрошувачи или потрошувачи кои патуваат за одмор	Посета на пријатели и роднини
помалку чувствителни на цената, бидејќи работодавачите се запознати со трошоците за сместување и патување	сензитивни во однос на цената за разлика од бизнис патниците, бидејќи тие си плаќаат за сместувањето од нивните доходи	не генерира значителен обем на работа за хотелите
со поголема веројатност дека ќе преноќат една вечер или само неколку на секое патување	поголема е веројатноста дека ќе останат подолго на патувањето – кратките паузи се нормални и траат барем неколку дена, одморите од две недели се вообичаени, додека подолгите периоди за одмор не се вообичаени	престојуваат во домовите на роднините / пријателите
почести или постојани корисници на хотелското сместување	поретки корисници на хотелските сместувања (освен ако не се и бизнис патници)	поважни за развој на еднодневни туристички и рекреативни активности, ресторани и барови
престојуваат на места кои се во прифатливо/разумно растојание од нивните работни места (10-30 минути) – оттаму поголема е побарувачката за бизнис сместување близу до комерцијални, индустриски и продажни средини	престојуваат близу до туристички атракции – оттука е и побарувачката на културни, рурални и одморалишта	
помалку сезонски бизнис патувања не зависат од временските услови и распоредот на слободното време	сезонски и во однос на климата и времето од годината	

Извор: Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 67-72

Сегментот на деловното патување содржи неизбежни бизнис патувања, како што се состаноците за продажба со потрошувачите и посети на фабрики, како и подискретни патувања, како на пример присуство на конференција или изложба. Меѓутоа, постојат деловни и неделовни сегменти кои се поклопуваат. На пример, интернационалните

конференции и изложби обично вклучуваат мал дел на слободно време кое се користи како време за одмор, па секторот за стимулација за патување користи слободно и честопати луксузно или авантуристичко патување за да го мотивира и награди работењето во бизнис пазарите.

Останати критериуми за сегментација на пазарот кои се среќаваат во хотелската индустрија се: географија, демографија (години, пол, големина и структура на семејство, етничка припадност, религија и националност, социоекономска класа), потрошувачки потреби и придобивки и цена.

Едноставниот сегментациски критериум се препознава во адресата на потрошувачот и/или земјата на потекло. Критериумите за географската сегментација на домашните пазари во рамките на една земја вклучуваат градови, земји и региони, а придобивките од нив се:¹⁴⁴

- полесна идентификација на адресите на потрошувачите со регистрацијата на хотелските гости;
- националноста е универзално признат метод за категоризирање на посетителите во интернационалниот маркетинг на туризам;
- посебните потреби и желби на потрошувачите од конкретни региони може да бидат истражувани и производите можат попрецизно да се приспособат со цел да се задоволат потребите и желбите;
- медиа каналите кои зависат од приходи од рекламирање подготвуваат статистики од гледачите и демографски податоци кои го отсликуваат профилот на потенцијалниот потрошувач.

Демографијата говори за карактеристиките на популацијата каде што како демографски критериуми се истакнуваат години, пол, големина и структура на фамилијата, етничко потекло, религија, националност, социјално-економски статус, образование и занимање. Оттука, демографијата во голема мера зависи од податоците прибрани од страна на владините организации за време на пописите, од каде што пак

¹⁴⁴ Dolnicar, S & Leisch, F., "Geographical or behavioural segmentation? The pros and cons for destination marketing", CD Proceedings of the 13th International Research Conference of the Council of Australian University Hospitality and Tourism Education, 2004, преземено од:

<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?Article=1255&context=commpapers> (посетено на 20 април 2013 година)

Doz, L.Y. and Hamel, G., "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through

компаниите за истражување на пазарот ги користат податоците за да развојат софистицирани потрошувачки профили.¹⁴⁵

Со цел да се даде јасна слика за употребата на годините како варијабла за сегментација на пазарот *David* и *Francis* во книгата „*Hospitality Marketing an Introduction*“¹⁴⁶ посочуваат споредба на два тур-оператори, *Club 18-30* и *SAGA*, која дава ефективен приказ на тоа како компаниите ја сегментираат побарувачката со употреба на годините како дефинирачки критериум. *Club 18-30* се насочува кон младите кои се заинтересирани за одмор надвор од дома во модерни медитерански места, како што е Ибица. Главниот фокус е можноста за забава 24 часа на ден, 7 дена во неделата, со млади луѓе. Јазикот на рекламите, брошурите и веб-страниците го отсликува младиот целен пазар со модерен секојдневен говорен јазик. Брошурите и веб-страниците носат препораки од задоволни потрошувачи кои праќаат сугестивни пораки и се воодушевуваат од настаните и забавите на младите луѓе, при што јасно ја позиционираат понудата за таа годишна група. Потрошувачите се окуражени да присуствуваат и можат да се пријават на натпревари за модел во брошурата за следната година. Хотелите се избираат според нивната блискост до клубовите, баровите и плажата. Експлицитните пораки ги привлекуваат младите како целен пазар, а ги оддалечуваат фамилијарните и повозрасните. *SAGA* се насочува кон зрелите пазари, над 50 години, и се фокусира на патувањата, но исто така обебедува и дополнителни здравствени, осигурителни и финансиски услуги. *SAGA* нуди пакети за одмор и патни услуги за главните туристички дестинации на секој континент. Производите за одмор кои се внимателно дизајнирани за луѓе над 50 години се концентрирани на безбедносно патување. Повеќето од коментарите на потрошувачите даваат значење на тоа како вработените во *SAGA* ги решиле дури и најмалите проблеми при патување. Фокусот е на другарскиот однос, патувања заради културно-историски знаменитости и шопинг, образовни екскурзии и висококвалитетни комфорни хотели. Грижите на потрошувачите за помош на лицата со инвалидитет, како и постарите патници (на пример портирите да го носат патниот багаж до аеродромите и/или хотелите) се одговорени во одделот „Најчесто поставувани прашања“ на нивната веб-страница. Јазикот на рекламниот материјал и на интернет е

¹⁴⁵ Goyat, S., “*The basis of market segmentation: a critical review of literature*”, *European Journal of Business and Management*, 3(9), 2011, pp. 45–54, преземено од:

<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/647/540> (посетено на 25 април 2013 година)

¹⁴⁶ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 68-69

зрел и наменет за потребите на повозрасните луѓе. Сликите прикажуваат групи на повозрасни луѓе облечени во елегантна секојдневна облека кои спокојно уживаат во атрактивните погледи на живописните средини. Хотелите се бираат по комфор и квалитет и не треба да се многу гласни во подоцните часови. Пораката јасно испраќа доверба дека SAGA има одлично искуство во грижата за постарите луѓе при патувањето и за време на одмор.

Понатаму, полот е исто така важна варијабилна за сегментација на пазарот од причина што некои хотелски производи можат да бидат наменети посебно за потребите на мажите или жените. Конкретно, хотелските компании одговориле на очекувањата на женските патници со обезбедување безбедносни мерки во собите, со внесување женственост во собната декорацијата и понуда на поздрави опции од листата на јадења во рестораните. Вметнувањето на Нинтендо електронските игри во собите на *Jarvis Hotels* е наменето за задоволување на потребите на помладите машки бизнис патници. Сепак, сегментацијата по пол не е секогаш прецизна – мажите можат да забележат и преферираат поголеми безбедносни мерки, повеќе женственост во декорацијата на собите и поздрави јадења, додека женските бизнис патници, исто така, можат да уживаат во играњето Нинтендо. Некои хотели, пак, се насочуваат кон пазарите на хомосексуалците, а постојат и хотели само за жени.¹⁴⁷

Големината и структурата на семејството исто така имаат голема улога во сегментацијата на пазарот. Хотелските капацитети кои индивидуалците и паровите без деца ги сметаат за поволни честопати не се погодни за фамилиите со неколку деца и обратно. Разликата се забележува во постоењето на фамилијарните комплекси од една страна, кои нудат *ол инклузив* услуга вклучувајќи простории за одмор и спорт, квалификувани дадилки кои зборуваат и англиски јазик и можност за чување на деца до 6 часа на ден итн. и комплекси кои нудат сместување и забава за индивидуалци, вклучувајќи разни клубови и можности за запознавање на партнери.

Етичката припадност, религијата и националноста се важни демографски критериуми кои меѓусебе се блиску поврзани и со културата. Последица од овие културни влијанија е нашето различно гледиште кон храната и останатите производи утврдени како прифатливи. Интернационалните хотели ги препознаваат и прифаќаат разликите во источниот и западниот начин на готвење, па нудат појадок, ручек и вечера

¹⁴⁷ Kotler, P., and Keller, L.K., “*Marketing Management*”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2009, pp. 236-252

на двата начина. За разлика од хотелите, рестораните обично се сегментирани согласно со етничката припадност, на пример британски, француски, италијански, американски, кинески, индиски ресторани итн.

За разлика од претходно споменатите критериуми, социоекономската класа е критериум кој хотелските компании не го образложуваат експлицитно. Пример за примена на овој критериум при сегментирање на пазарот е сегментацијата од страна на *Ian Schrager*¹⁴⁸, чиј империски *hiphotel* ги вклучува *Mondrian* во Лос Анџелес, *Morgans* во Њујорк и *The Sanderson* во Лондон, се насочува кон нова генерација на богати потрошувачи кои сакаат ексклузивност и можност за дружење со познати личности. Хотелите имаат сместувачки капацитети дизајнирани од *Philippe Starck* (чисто бело, целосно бел декор и бањи од не'рѓосувачки челик), отмени ресторани и атрактивен персонал. Цените се соодветно скапи и само луѓето од високите социоекономски класи можат да си дозволат да престојуваат во тие хотели. Друг пример се *Butlin's*¹⁴⁹, познатите британски кампови основани во 1936 година, јасно насочени кон пониските и средните социоекономски класи. Производот, ревитализиран на крајот на 90-тите години со инвестиција од 139 милиони долари, обезбедува панорамски павилјон затворен за сите временски услови кој вклучува аутлети за забава, брза храна (како *Burger King* и *Harry Ramsden's*), аква парк т.н. *Splash Waterworld* и ноќен клуб на плажа. Сместувањето е на ниво на стандарден семеен буџет со избор за полупансионска услуга или самопослужување (со сопствена кујна) и цените се конкурентно ниски. Маркетинг комуникациските кампањи вклучуваат рекламирање во весници чии читатели се состојат главно од пониските социоекономски групи. Денес трите комплекси привлекуваат над милион гости секоја година и низ 65 години постоење *Butlin's*, кој имал многу повеќе комплекси во неговиот процут, има над 105 милиони потрошувачи.

Иако секоја варијабла игра голема улога во пазарната сегментација, идејата за сегментирање на пазарите според придобивките од производите е исто така добро развиена. Тука спаѓаат придобивките кои потрошувачите ги бараат од хотелските

¹⁴⁸ Американски претприемач во хотелската индустрија и основач на Morgans Hotel Group (која ја напушта во 2005 година) и *Ian Schrager Company*.

http://www.ianschragercompany.com/ian_schrager_company.html (посетено на 25 април 2013 година)

¹⁴⁹ Првиот камп официјално бил отворен на 11 април 1936 година од Amy Johnson - првата жена пилот која само една година по добиената дозвола за летање го остварува својот прв самостоен лет од Англија до Австралија. Две години подоцна бил отворен вториот камп од Billy Butlin, по што ја продолжува својата кариера во хотелската индустрија, конкретно во изградбата на кампови за одмор, и го гради брендот Butlin's. <https://www.butlins.com/get-to-know-us/our-beliefs-and-colourful-story/index.aspx> (посетено на 25 април 2013 година)

производи, како што се: комфор (често поврзано со локацијата и услужната брзина), луксуз (обично поврзано со високи нивоа на услуга и високи цени), сместување погодно за деца (фамилии со специфични потреби како на пр. неформални, нискобуџетни капацитети за исхрана) и подобрени здравствени капацитети (спа одморалишта кои нудат режими за вежбање и диета за нивните здравствено-ориентирани клиенти). Комбинирањето на „бенефиции“ кои ги нудат хотелските производи може да понуди целосно решение за потребите на потрошувачите. *Ол инклузив* хотелските одморалишта не само што нудат сместување и исхрана за време на одморите, исто така ги нудат сите спортски активности, екскурзии, капацитети за слободно време и забава, како и алкохолни пијалаци во безбедно опкружување. За оваа комбинирана понуда е потребно добро познавање на потрошувачките потреби.

Сензитивноста на цена е важна сегментациска варијабилна во хотелските пазари. Секој хотелски пазарен сегмент има свои специфични динамики на поставување на цената кои треба да бидат разбрани. Истражувањето и анализите треба да детерминираат кои потрошувачи можат да си дозволат да платат и што всушност тие се во состојба да платат. Цената која потрошувачите се подготвени да ја платат игра важна улога во одредувањето на дизајнот, капацитетите и комфорот, и стандардниот декор, опремата и мебелот во планирањето на концептот на новиот производ. Во хотелската индустрија постои голема поврзаност помеѓу цената и квалитетот на различни класи на производи. Потрошувачите кои сакаат да бидат „разгалени“ во луксузно опкружување очекуваат да платат повисоки цени, а потрошувачите кои бараат основни производи очекуваат да платат ниски цени. Додека разликата во цена и квалитет помеѓу производи од спротивни категории (на пример, скап гурмански ресторан наспроти евтино бифе или мал ресторан) е очигледна за потрошувачите, разликата помеѓу блиски категории на производи (на пример, хотел со 4 ѕвезди и хотел со 3 ѕвезди) може да биде речиси непрепознатлива. Тоа може да доведе до забуна кај потрошувачот, земајќи предвид дека релативната вредност на парите помеѓу конкурентните понуди не е транспарентна.¹⁵⁰

Сегментацијата на туристичкиот пазар, стратегиите и критериумите имаат значителна улога во поделбата на пазарот на составни делови и им нудат можност на менаџерите за полесно таргетирање на целните потрошувачи и ефективно и профитабилно задоволување на нивните потреби. Како што потрошувачките пазари

¹⁵⁰ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp.65-72

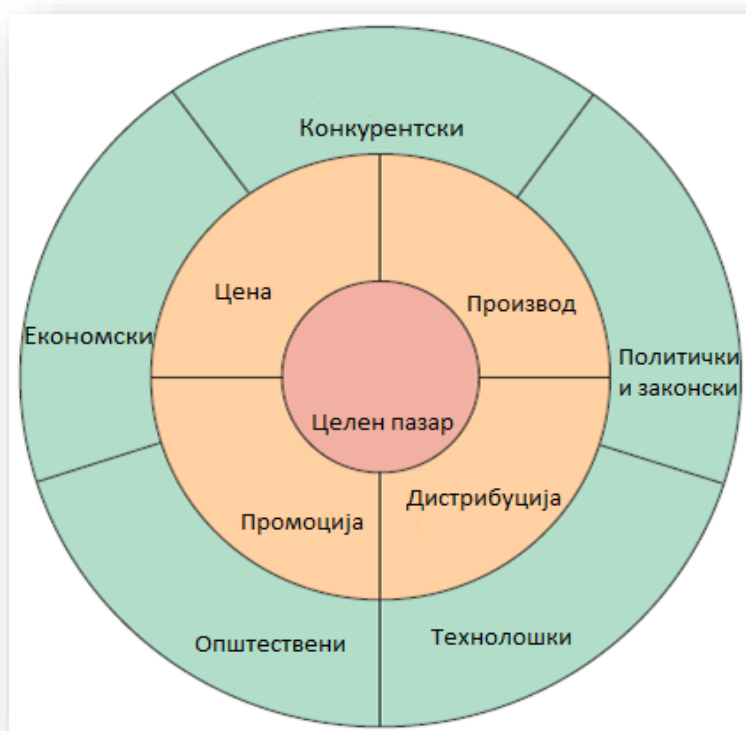
стануваат сè поподелени и конкурентското ниво се зголемува помеѓу производителите кои бараат начин да останат на пазарот и да го зголемат својот дел, сегментацијата е сè позначителна поткрепа на успехот на компанијата.

3. Хотелскиот маркетинг микс

Маркетинг миксот ги претставува четирите клучни средини на одлучување со кои менаџерите мора да ги управуваат со цел да ги задоволат или надминат потрошувачките потреби подобро од нивната конкуренција. Напоменато од повеќе научници, како и од „таткото“ на маркетингот *Philip Kotler*, маркетинг миксот е суштински концепт на маркетингот во целост.

Маркетинг миксот се состои од 4 елементи, наречени *4P's* (четирите П), меѓутоа постои приспособување од страна на неколку индустрии, меѓу кои и хотелската, заради подобра или полесна употреба од страна на маркетинг одделите. Маркетинг миксот најдобро може да се разгледува и разбере со шематски приказ (види слика 2.1).

Слика 2.1. Маркетинг микс



Извор: Reid, R., & Bojanic, D., "*Hospitality marketing management*", 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, p.11

Во центарот на маркетинг миксот се наоѓа целниот пазар или потрошувачите чишто потреби и желби компанијата сака да ги задоволи, и кон што ги насочува своите маркетинг сили. Маркетинг концептот се основа врз претпоставка дека компанијата ги има претходно утврдено потребите и желбите на потрошувачите, притоа задоволувајќи ги целите на својата компанија. Од голема важност е да се напомене дека овој концепт е продолжение на поранешните маркетинг концепти каде што во централен фокус бил производствениот процес, главно дизајнирањето на производите и услугите и продажбата на веќе произведените добра и услуги. Новиот концепт ја согледува вредноста на потрошувачот и неговото влијание врз процесот на создавање на нов производ.

Како што може да се види и од шематскиот приказ на слика 2.1, околу целниот пазар се наоѓаат елементите на маркетинг миксот односно 4 P's: цена, производ, дистрибуција и промоција. Елементите на маркетинг миксот се променливи кои менаџерите можат да ги контролираат и да им влијаат. Во основа, компаниите манипулираат со елементите на маркетинг миксот и на тој начин ги формулираат стратегиите составувајќи маркетинг програма за производот или услугата. Понатаму таа програма е основа на која се натпреваруваат со останатите компании во конкурентското опкружување. Надворешното опкружување кое влијае на маркетинг миксот, претставен со зелен круг на шематскиот приказ, ги претставува економската состојба, социјалните или општествените движења и трендови, конкурентските притисоци, развојот на политиката и регулаторниот систем, како и продобивките од технологијата. Тие елементи не се под влијание на менаџерите и не можат да бидат контролирани, но влијаат врз производот и услугата и од таа причина нивните промени треба да се следат. Следењето на промените во надворешното опкружување нуди откривање на нови можности, заштита од закани и приспособување на маркетинг програмите за опстанок на пазарот.

Традиционалниот, или основниот, маркетинг микс како што веќе е спомнато ги вклучува четирите П елементи: *производ*, *цена*, *промоција* и *дистрибуција*. Елементот *цена* се однесува на поставената вредност од страна на компанијата за понудените производи и/или услуги. Овој елемент ги вклучува одлуките за формирање цена, стратегии за попусти, позиционирање наспроти конкурентите итн. Вториот елемент, *производ*, се однесува на уникатната комбинација на производи и/или услуги понудени на потрошувачите и ги вклучува и материјалните и нематеријалните елементи на

понудата. Одлуките поврзани со производот вклучуваат карактеристики како квалитет, пространство, линија производи (број и видови на производи/услуги), гаранција и сл. Елементот *дистрибуција* од маркетинг миксот се однесува на начинот на којшто производите/услугите се доставени до целниот пазар. Често пати овој елемент е познат и како дистрибуција и вклучува одлуки поврзани со локацијата на капацитетите и вклучување на посредници. Последната компонента, *промоција*, се однесува на методите за комуникација со потрошувачите на пазарот. Промотивниот микс вклучува рекламирање, лична продажба и публицитет, и се користи за комуникација со потрошувачите на пазарот.

Менаџерите од хотелската индустрија го адаптираат маркетинг миксот во согласност од опкружувањето и можностите за поблиска комуникација со потрошувачите. Со зголемувањето на хотелската индустрија сè повеќе научници нудат адаптиран маркетинг микс, наречен хотелски маркетинг микс, со што се олеснува пристапот до целниот пазар. Reid во книгата *Hospitality Marketing Management* истакнува дека примената на традиционалниот маркетинг микс не е соодветна за хотелската индустрија и презентира хотелски маркетинг микс составен од пет елементи: производствено-услужен, промотивен, комуникациски, ценовен и дистрибутивен микс.¹⁵¹ Во првиот производствено-услужен елемент се вклучени комбинации од производи и услуги, материјални и нематеријални, понудени од страна на хотелот. На пример, елементи како што се вид на гостинска соба, понуден комфор и широк асортиман на производи и услуги понудени на потрошувачите. Во центарот на овој елемент од хотелскиот маркетинг микс е фактот дека потрошувачот по престојот во хотел нема ништо материјално што може да го покаже. Потрошувачите во хотелската индустрија главно купуваат услуга, а не производ, па оттука поголемиот дел од овој елемент е наменет за нематеријалните добра односно услугата. Вториот елемент ги вклучува оние елементи кои маркетинг менаџерите ги користат со цел да се зголеми нематеријалноста на производствено-услужниот микс од потрошувачка перцепција. Тука спаѓаат физичката локација, атмосфера и персонал. Комуникацискиот микс ја вклучува целата комуникација помеѓу хотелот и потрошувачот, вклучувајќи реклама, маркетинг истражување, реакција од потрошувачот итн. Комуникацискиот микс треба да се разгледува како двонасочна комуникација на хотелот и потрошувачот со што

¹⁵¹ Reid, R., & Bojanic, D., "*Hospitality marketing management*", 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, pp. 19-20

покрај традиционалното рекламирање и промоција од хотелот кон потрошувачот, ќе се обезбеди и повратна информација од потрошувачот кон хотелот. Овој начин на отворена двонасочна комуникација нуди можности за собирање податоци за маркетинг истражувања. Ценовниот микс покрај реалната цена која хотелот ја наплаќа ја вклучува и потрошувачката перцепција за вредност. Вклучувајќи варијабили како што се количински попусти и спојување на повеќе производи за вкупен попуст, ценовниот микс, најчесто користен од страна на синцирите за брза храна, е метод за зголемување на потрошувачка по клиент. На крај дистрибутивниот микс ги вклучува сите дистрибутивни канали помеѓу хотелот и потрошувачот.

Предлог-хотелски маркетинг микс истакнуваат и *David Bowie* и *Francis Buttle*, а вклучува осум елементи кои се прикажани на слика 2.2.

Слика 2.2. Хотелски маркетинг микс



Извор: Bowie, D., and Buttle, F., "*Hospitality Marketing: an Introduction*", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p.27

Како и сите предлози за хотелски маркетинг микс, така и овој во центарот го става целниот пазар. Маркетинг одделот на хотелот заедно со останатите оддели треба да учествува во развојот, понудата на производ и услуга и да обезбедат фокус на потрошувачките потреби при планирањето и развојот на производот. Примери вклучени

во првиот елемент, понуда на *производи/услуги*, се: сместување (кревет, спална соба, кабина или апартман, хотел, болница, вила итн.), храна и пијалаци (пијалак, сендвич, брза храна, фамилијарен оброк, гурманска вечера, во кафетерија, ресторан, бар итн.), деловни услуги (состанок, конференција, комуникациско биро, во хотел или конференциски центар) и туризам (кратка пауза, одмор или одмор во странство, во хотел, ресорт, камп, брод, итн.). *Локацијата* опфаќа одлуки за местото каде што хотелот треба да се изгради, купи, франшизира или изнајми. За разлика од традиционалниот маркетинг микс каде што овие одлуки спаѓаат под елементот „место“, поради големата улога на локацијата на хотелите, хотелскиот маркетинг микс овој елемент го издвојува и го смета за еден од главните елементи на маркетинг миксот. *Цената* вклучува одлуки од страна на хотелските компании за поставување на тарифа или ценовна рамка, усогласување на нивото на попусти, цени за *ол инклузив* пакети и формирање промотивни пакети за зголемување на продажбата во период на ниска сезона. Одлуките во овој елемент влијаат директно на побарувачката на пазарот и се од голема важност за профитабилноста и презентирањето на „сликата“ на хотелската компанија кон потрошувачите и сопствениците. *Дистрибуцијата* во хотелскиот маркетинг микс се залага за начините на кои компанијата може навремено и соодветно да ги резервира своите производи за потенцијалниот потрошувач, било директно од хотелот или преку посредници. Технологијата и интернетот ги промениле дистрибутивните канали, а исто така и врската помеѓу понудувачите на хотелска услуга и туристичките агенти, тур-операторите итн. *Маркетинг комуникациите* ги вклучуваат сите алатки кои хотелските компании можат да ги користат за комуникација со потрошувачите, вработените и сопствениците. Главни елементи на маркетинг комуникациите во хотелската индустрија се: бренд или корпоративен идентитет, реклама, спонзорство, дизајн на веб-страница, лична продажба, рекламен материјал (на пр. брошури), односи со јавноста итн. *Физичкото опкружување* се состои од материјални или опипливи делови од хотелската понуда, како што се изгледот на надворешноста на хотелот (уредување на земјиштето, осветлување, светлосни реклами) и внатрешниот изглед (соодветен декор, мебел). Нематеријалните фактори директно се поврзани со физичките појави и јасно е дека успехот на хотелските производи зависи од изгледот на физичкото опкружување. Бидејќи купувањето и консумирањето на хотелските производи е процес кој се одвива истовремено, *процесот* е важен елемент од хотелскиот маркетинг микс. Тука спаѓаат резервација, најава и одјава, услужни операции и сл. Маркетинг менаџерите бараат ефикасни, конкурентни и потрошувачки поволни процеси на достава на услуга од страна

на хотелските компании. *Луѓето* во услужниот маркетинг микс се составени и од потрошувачи и од вработени. Голем акцент се става на овој елемент од хотелскиот маркетинг микс, бидејќи комуникацијата помеѓу потрошувачите и вработените е од големо значење за искуството на потрошувачите.¹⁵²

Независно од колку елементи е составен приспособениот маркетинг микс, или хотелскиот маркетинг микс, најважно е елементите да се усогласени меѓусебе. На пример, не може луксузен хотелски комплекс да биде успешно лоциран во нискобуџетни средини или во центарот на градот, или евтин мал ресторан да нуди богата гурманска храна.

4. Дефинирање на нивоата и елементите на производот

При дефинирањето на хотелскиот производ, некои автори сметаат дека *туристичкиот производ вклучува целосно искуство од времето на напуштањето на домот до враќање*.¹⁵³ Производот кој се нуди на хотелскиот пазар претставува своевидна комбинација на материјални и нематеријални добра и услуги. Секој хотелски производ претставува збир на повеќе елементи, се нуди на одредена локација и неговото консумирање е условено од присуството на потрошувачот. Дефинирањето на хотелскиот производ има големо значење за маркетинг менаџерите поради потребата од континуирано следење и одговарање на потребите и желбите на потрошувачите на пазарот. Одлуките за производите влијаат не само на хотелскиот маркетинг микс, туку и на долгорочната стратегија на компанијата, инвестициските политики и човечките ресурси. Дополнително спецификацијата на производот ја одредува и се одразува на корпоративната слика и брендот кои компанијата се труди да ги креира во потрошувачкиот ум. Во голема мера дизајнот на производот ја диктира и цената за која ќе се продава, која техника е потребна за комуницирање со потрошувачите, а често и кој тип на дистрибутивен канал ќе се користи. Природата и карактеристиките на хотелската индустрија го истакнуваат производот како комплексен елемент од маркетинг миксот на хотелската индустрија чие формулирање мора да биде посебно внимателно. Постојат различни пристапи за дефинирање на производот, меѓутоа сите во основа ја имаат комплексната комбинација на материјални и нематеријални елементи.

¹⁵² Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 26-29

¹⁵³ Medlik, S., and V. T. C. Middleton, “*Product Formulation in Tourism*”, In *Tourism and Marketing*, vol. 13, AIEST, Berne, 1973

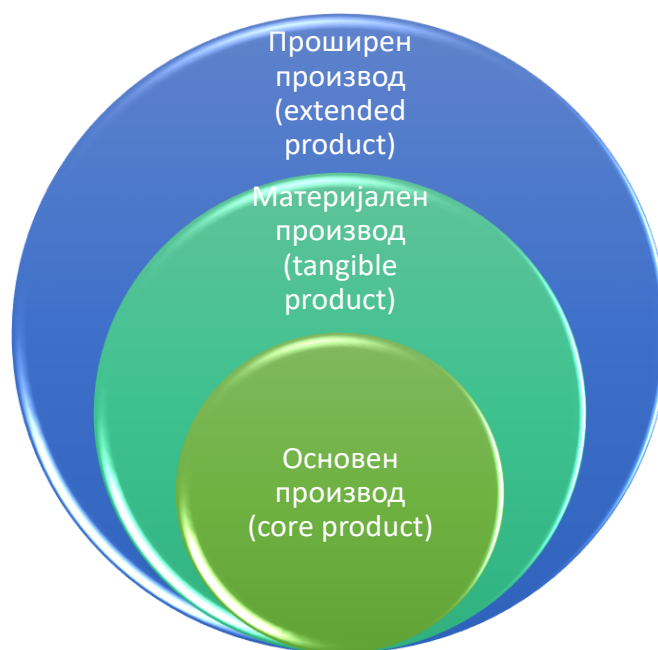
Како и во останатите индустрии, и производот во хотелската индустрија е составен од повеќе нивоа: основен производ, материјален производ и проширен производ. Нивоата на хотелскиот производ во детали се објаснети во следната точка од оваа стручна монографија, по што следува и дефинирањето на хотелскиот производ.

4.1. Нивоа на производот

Туристот како потрошувач на хотелскиот производ, купува услуга понудена од производот за задоволување на своите потреби, за кој услугата од хотелскиот производ значи многу повеќе од физичките особини на производот.

Kotler, во книгата *Principles of Marketing*, ги истакнува трите нивоа на производ: основен производ, материјален производ и проширен производ (види слика 2.3).

Слика 2.3. Нивоа на производ



Приспособено според: Kotler, P., & Armstrong, G., "*Principles of marketing*", 14th ed., Pearson Prentice Hall, Boston, 2012, p. 226

Основниот производ, или прво ниво, ги содржи основните придобивки што потрошувачот ги има од купувањето на хотелскиот производ. Тука спаѓаат рекреација, забава, одмор, стандардно опремена соба, паркинг и сл. Иако потрошувачот е тој што го дефинира основниот производ кој по својот квалитет треба да ја задоволи очекуваната

придобивка на потрошувачите, на пример потреба од сместување, хотелите не се натпреваруваат на таа основа.

Второто ниво, или материјалниот производ, е составено од физички елементи кои се потребни за понуда на основниот производ, тука спаѓаат карактеристики на производот (големина и асортиман на капацитети), дизајн (надворешен и внатрешен), стандарди за квалитет, пакување, бренд и корпоративен имиџ или слика. Основните бенефиции за потрошувачите од овој производ се од опипливост на производот специфицирајќи ги основните елементи.

Материјалниот производ нуди можност за диференцијација на производот, а проширениот производ нуди дополнителни бенефиции за потрошувачите. Проширениот производ вклучува нематеријални елементи, оние кои потрошувачот не ги очекува да ги добие, кои додаваат вредност на производот. Тука спаѓаат:¹⁵⁴

- човечки ресурси во понудата – тренинг за вработените, учтивост и комуникација со потрошувачите;
- пристап – локациски карактеристики, работно време;
- услуга по продажба – процедура за наплата, справување со жалби и поплаки;
- помошни или специјални капацитети – спа центри, базени, деловни центри, клубови за хотелските гости;
- атмосфера – важен елемент за хотелското искуство;
- бренд и корпоративна етика.

Производите за лична хигиена кои се нудат од страна на поголемите хотелски компании се пример за проширен производ кои тие го имаат воведено, а клиентите со задоволство го прифаќаат.

Во хотелската индустрија, компаниите се натпреваруваат врз основа на проширениот производ, бидејќи тоа е она што е „различно“ за искуството на потрошувачите. Најголемиот предизвик на компаниите во хотелската индустрија, хотелите, е континуирана понуда на незаборавно искуство.

¹⁵⁴ Kotler, P., & Armstrong, G., “*Principles of marketing*”, 14th ed., Pearson Prentice Hall, Boston, 2012, pp. 226-230

4.2. Дефинирање на елементите на производот

Со еволуцијата на хотелската индустрија каде што технологијата, интернетот и глобализацијата се само дел од влијателните фактори, значителни промени се забележуваат и кај потрошувачите, односно туристите, кои во денешно време се карактеризираат како посложени во своите потреби, желби и барања. Како одлика на тоа, хотелскиот производ од година во година сè повеќе се менува и приспособува на нив. Како што претходно беше спомнато, настрана од комплексноста, хотелскиот производ е комбинација на производи и услуги, материјални и нематеријални. Токму од таму и започнува дефинирањето на производот, односно при дефинирање на хотелскиот производ потребно е да се дефинираат елементите од кои е составен. Познатиот британски теоретичар Medlik истакнува неколку компоненти на хотелскиот производ:¹⁵⁵

1. *Локацијата* е компонентата која во голема мера го детерминира изборот на потрошувачите и влијае врз мотивацијата на потенцијалните потрошувачи. Тука спаѓаат природните атракции (пејзажи, клима, флора и фауна, плажи), изградени атракции (паркови, градини, ски центри, спортски терени, споменици, шеталишта), културни атракции (театар, музика, фолклор, настани поврзани со религија, историја), општествени атракции (начин на живеење, обичаи на жителите или земјата домаќин, јазик).

2. *Содржината на хотелот* е компонентата од хотелскиот производ која му овозможува на клиентот да се смести и на било кој начин да ужива и учествува во атракциите. Тука спаѓаат сместувачките капацитети (хотели, апартмани, вили, хостели итн.); ресторани, барови и кафетерии (од ресторани за брза храна до луксузни ресторани); транспорт (такси, рент-а-кар); спортски, забавни и интересни активности (голф клубови, школи за скијање, школи за едрење); останати капацитети (школи за јазици, здравствени клубови); продажни салони (туристички агенции, продавници за сувенири, супермаркети) и останати услуги (информациски бироа, туристичка полиција, опрема за изнајмување).

3. *Услугата* ги обединува компонентите на хотелскиот производ трансформирајќи ги во единствена услуга која хотелот ја нуди. Човечкиот фактор е од клучно значење за оваа компонента, бидејќи од вработените зависат развојот, понудата и квалитетот на услугата.

¹⁵⁵ Medlik, S., and V. T. C. Middleton, "Product Formulation in Tourism", In Tourism and Marketing, vol. 13, AIEST, Berne, 1973, p. 28

4. *Имиџот* е корпоративната слика која хотелскиот производ ја гради во перцепцијата на потрошувачите. Позитивниот или негативниот имиџ на хотелскиот производ зависат од задоволството на потрошувачите, односно степенот на усогласување на очекувањата од потрошувачите и искуството од хотелската услуга.

5. *Цената* е она што потрошувачите го плаќаат за да уживаат во хотелскиот производ, а хотелскиот производ ја претставува вредноста што хотелот ја остварува преку услугата, корпоративната слика, објектите, изгледот, локацијата, како и задоволството од потрошувачите.

Иако сите овие пет компоненти заедно го формираат потрошувачкото искуство од хотелскиот производ, со текот на времето секоја од нив може дополнително да се дели на повеќе или помалку зависни комбинации. Компонентите на хотелскиот производ се контролирани од менаџментот на хотелите, приспособувајќи ги на потребите на потрошувачите и правејќи го производот колку што е можно поатрактивен. Хотелите кои нудат широка палета на атрактивни производи имаат можност за поголем пазарен дел и опстанок во хотелската индустрија.

5. Животниот циклус на бизнисот и на производот

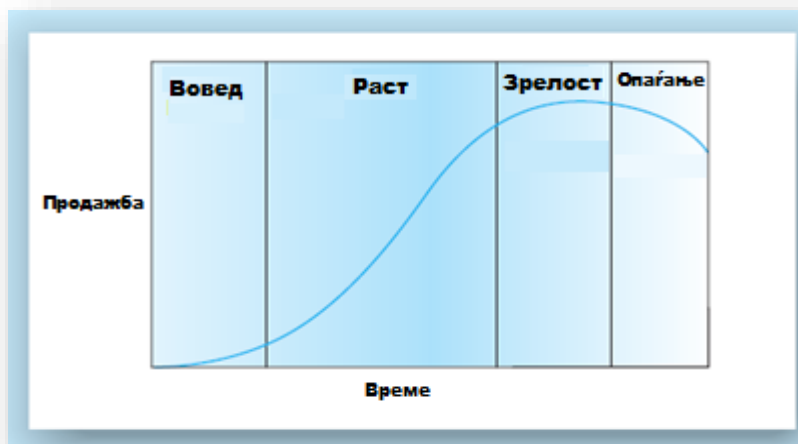
Како и сè друго во светот, производите имаат животен век низ којшто минуваат. Животниот циклус на производот, *Product Life Cycle (PLC)*, започнува со појавувањето на производот (раѓање), вклучува бенефиции од производот на пазарот врз основа на побарувачката, како и продажбата (живот), и завршува кога повеќе не постои побарувачка за производот (смрт). Со други зборови, животниот циклус на производот ги отсликува неговиот профит и продажба од раѓање, низ повеќе фази, до опаѓање и изумирање. Животниот циклус на производот е еден од најпознатите концепти на маркетинг теоријата со чијашто важност менаџерите во хотелската индустрија се запознати уште при развивањето на маркетинг стратегиите за нивниот бизнис, хотел. Животниот циклус на производот може да се применува на мени во бар, сместувачки капацитет, ресторан, банкет сала, индивидуален хотел, хотелски синџир, дестинација, па дури и на цела индустрија. Глобалната хотелска индустрија содржи илијадници производи и услуги, и сите се во различна фаза од својот животен циклус.

Животниот циклус на производот вклучува четири основни фази (види слика 2.4):

1. Фаза на раѓање (анг. *introduction*);
2. Фаза на раст (анг. *growth*);

3. Фаза на зрелост (анг. *maturity*);
4. Фаза на опаѓање (анг. *decline*).

Слика 2.4. Животен циклус на производот



Приспособено според: Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p. 122

Како и сите други маркетинг концепти, така и за животниот циклус има приспособени верзии во хотелската индустрија. Повеќето менаџери и научници разликуваат пет фази од циклусот, односно дополнителна фаза пред воведување на производот на пазарот (фаза на раѓање), а тоа е фаза на развој на производот. По развојот на производот (анг. *product development*) следуваат фазите воведување на пазарот, раст, зрелост и опаѓање.

Секоја фаза од животниот циклус вклучува различни маркетинг стратегии за одржување на производот во животниот циклус и спроведување од фаза во фаза. Должината и кривата на одредена фаза од животниот циклус зависат од комплексноста на производот, степенот на иновативност, нивото на задоволување на потрошувачките потреби и присуството на конкурентска замена. Времетраењето на животниот циклус може да биде кратко, од неколку месеци, и долго, до неколку стотици години. Кога производот ќе стигне до фазата на опаѓање, менаџерите се тие кои треба да одлучат дали производот ќе го продадат или подмладат.

Фазите на хотелскиот бизнис циклус и животниот циклус на производот се објаснети во детали во следните две точки последователно.

5.1. Стадиуми (фази) на хотелскиот бизнис циклус

Како што човекот се раѓа, расте, старее и најпосле доживува опаѓање или смрт, така е и со бизнисите и индустриите во целост. Фазите на животниот циклус се исти за сите индустрии со различно траење. Дури и во внатрешноста на индустријата различни компании можат да бидат во различна фаза од циклусот. Низ својот животен циклус, компаниите се соочуваат со различни можности и имаат потреба од различни маркетинг стратегии за справување со истите. Односно, компаниите имаат потреба од различна стратегија за настап на нов пазар, одржување на пазарен дел итн.

Стадиумите на бизнис циклусот не се разликуваат многу од стадиумите на животниот циклус на производот. Петте фази низ кои минува секој бизнис се¹⁵⁶ (види слика 2.5):

1. Фаза на развој (development);
2. Фаза на стартување (startup);
3. Фаза на раст (growth);
4. Фаза на проширување (expansion);
5. Фаза на зрелост (maturity).

¹⁵⁶ Chen, S., “What are the stages of a business lifecycle and its challenges?”, Business 2 Community, 2014, преземено од: <http://www.business2community.com/strategy/stages-business-lifecycle-challenges-0798879>, (посетено на 1 август 2014 година)

Слика 2.5. Животен циклус на деловна единица



Приспособено според: <http://www.business2community.com/strategy/stages-business-lifecycle-challenges-0798879>, посетено 30 јануари 2015 година

Во првата фаза, фаза на развој, започнува бизнис циклусот. Тоа е фазата во која е присутна само бизнис идејата за која е потребно тестирање, истражување на пазарот, мислења од колеги, пријатели, специјалисти и сл. Во оваа фаза се тестира дали бизнис идејата е доволно добра за инвестирање во неа и доколку се докаже вредноста на бизнис идејата, се раѓа новиот бизнис. Предизвици со кои се соочува бизнисот во оваа фаза се профитабилноста на бизнис идејата, прифаќање од страна на пазарот, утврдување на деловната структура, како и сметководствен менаџмент.

Втората фаза следува по одлуката дека бизнис идејата е доволно добра за да се направи правна бизнис единица. Бизнисот веќе има развиени производи и услуги кои може да ги понуди на пазарот. Мали промени можат да се прават на производите и услугите врз основа на реакцијата од потрошувачите и пазарната побарувачка. Исто така, во оваа фаза е потребно приспособување на бизнис моделот со цел да се осигури профитабилност и задоволување на потрошувачките очекувања. Предизвици во оваа фаза се управување со финансиски резерви, очекувања од продажба, сметководство, одредување на потрошувачи и пазарно присуство.

Третата фаза е фазата на раст или уште нарекувана фаза на преживување. Во оваа фаза бизнисот веќе постои, генерира приходи и привлекува нови потрошувачи.

Приходите се доволни за покривање на оперативните трошоци и разгледување на нови бизнис можности, но и покрај одржувањето на здрав профит, постои конкуренција. Конкурентното опкружување прави притисок за приспособување на бизнис моделот, имплементација на проверени методологии, начини на продажба, маркетинг активности, како и оперативни начини пред настап на мас-пазарот или проширување. Предизвиците со кои се соочуваат бизнисите во оваа фаза се справување со зголемени приходи, зголемен број на потрошувачи, ефективен менаџмент, пазарна конкуренција итн.

Четвртата фаза е, всушност, проширувањето заради кое се приспособуваат стратегиите во третата фаза на бизнис циклусот. Оваа фаза уште се нарекува и фаза на брз раст, бидејќи компанијата веќе постои на пазарот, го има својот пазарен удел во индустријата и ја има достигната фазата кога треба да се прошири и да настапи на нови пазари и дистрибутивни канали. Фазата на брз раст има придобивки поради докажаниот модел на продажба, маркетинг моделот и оперативниот модел поставени во претходната фаза. Предизвиците во ова фаза се зголемена пазарна конкуренција, настап на нови пазари, проширување на постоечки бизнис, воведување нови производи и/или услуги итн.

Петтата фаза настапува по успешното проширување и кога бизнисот се наоѓа на врвот во индустријата. Во последната фаза од бизнис циклусот бизнисот има доминантно пазарно присуство, може сè уште да забележува раст, но не со стапка како во претходните фази. Од таа причина, можностите кои се нудат се враќање во фазата на проширување или можна стратегија за напуштање на пазарот. Предизвиците во последната фаза се исти како и во претходната, дополнети со стратегија за напуштање на пазарот.

Секоја фаза од бизнис циклусот носи предизвици со кои треба да се справат компаниите. Тука најважна улога играат маркетинг стратегиите, но треба да се внимава бидејќи не значи дека стратегија која се покажала како успешна во една фаза ќе биде успешна и во друга фаза. Заради тоа, потребно е приспособување на бизнис плановите на компаниите и нивно работење соодветно со промените на пазарот и фазите во кои се наоѓаат.

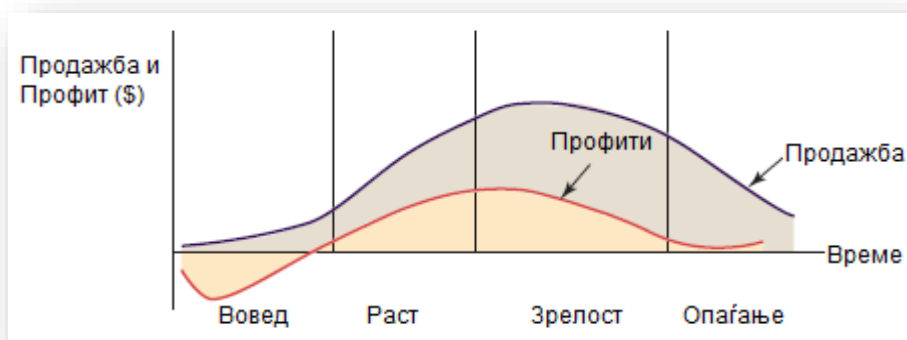
5.2. Стадиуми (фази) на животниот циклус на хотелскиот производ

Стадиумите на животниот циклус на хотелскиот производ се исти со стадиумите на животниот циклус на индустријата во целост. Она што е најважно е при

разгледувањето на животниот циклус на хотелскиот производ да се земе предвид што во основа претставува хотелскиот производ, а тоа е квалитетно сместување.

Секој производ има свој животен циклус и минува низ четирите основни фази. Откако производот успешно ќе се воведе на пазарот, се надгледува и менаџира низ останатите фази од неговиот животен циклус. Теоријата на животниот циклус на производот опишува како производот напредува од неговиот почеток како нов производ, во развојната фаза, преку растечката, па сè до фазата на зрелост, и на крај во фазата на опаѓање. На слика 2.6 се прикажани фазите на животниот циклус на производот и флукуациите на неговата продажба и профити.

Слика 2.6. Животен циклус на производ



Извор: Reid, R., & Bojanic, D., *"Hospitality marketing management"*, 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, p. 278

Неколку научници апелираат на постоење на т.н. развојна фаза пред фазата на воведување која започнува кога компанијата ќе дојде до нова идеја и ќе почне со нејзино развивање во производ. Во оваа фаза продажбата не постои, а инвестициските трошоци на компанијата се зголемуваат.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Sharma, N., "Marketing strategy on different stages plc and its marketing implications on fmcg products", International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, 2(3), 2013, pp. 121–136, преземено од: <http://indianresearchjournals.com/pdf/ijmfsmr/2013/march/12.pdf> (посетено на 15 април 2014 година)

Levitt, T., "Exploit the Product Life Cycle", 2014, January, преземено од: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle> (посетено на 15 април 2015 година)

Product Life Cycle. Преземено од: <http://www.netmba.com/marketing/product/lifecycle/> (посетено на 20 април 2014 година)

По потребните анализи и тестови настапува *фазата на воведување* во која производот минува низ процесот на развој на нов производ и е подготвен за воведување на пазарот. Во оваа фаза производот е нов концепт, без конкуренти кои го нудат истиот производ со што добива статус на уникатност. Оттука, целта на компанијата е да ја подигне свеста за производот и да стимулира тестирање и прифаќање на пазарот. За да ги постигне тие цели компанијата мора да направи и значителни инвестиции иако продажбата во оваа фаза е ниска и бавно се одвива, а профитите негативни. Инвестициите во оваа фаза се во форма на капитални трошоци за опрема и залихи, како и промотивна кампања за привлекување потрошувачи. Меѓутоа, иако трошоците на единица од производството на производот или спроведување на услугата се високи честопати е потребно да се понудат попусти или други промоции за да се привлечат потенцијалните потрошувачи да го пробат. Одлуката за поставување на цена вообичаено се основа на предвидените трошоци и побарувачката за производот, бидејќи нема директна конкуренција. За време на воведната фаза потрошувачите се иноватори кои се подготвени да преземат ризици со цел да ги пробат новите производи и услуги. Дистрибуцијата на производот е селективна со цел да се изгради основа на потрошувачи пред да се додадат нови производи или дистрибутери. Многу од големите хотелски и ресторански синџири започнале со еден производ и прераснале во големи синџири или франшизи. Како пример од хотелската индустрија може да се посочи *Holiday Inn* кој започнал како хотел со една единици во Memphis, Tennessee, во 1952 г., а денес располага со над 4.700 хотели во скоро 100 земји низ светот. Секако, има и хотелски синџири кои започнале со повеќе единици, хотели, со цел да се создаде поголема свест и интерес за брендот, како на пример *Wyndham's Garden Hotels*.¹⁵⁸

Доколку компанијата е во можност да ги достигне своите цели во фазата на воведување и производот изгради соодветна потрошувачка основа, производот ќе продолжи да се движи во фазата на раст. *Фазата на раст* е фаза на брзо пазарно прифаќање, зголемување на продажбата и профитите, и намалување на трошокот по единица производ за спроведување на производот или услугата. Тоа позитивно гледиште ги привлекува конкурентите кои се во можност да преземаат ризици поради потрошувачката прифатеност и зголемувањето на профитната стапка. Во оваа фаза

Gorchels, L., "The product manager's handbook: the complete product management resource", NTC Business Books, Lincolnwood, IL, 2000

¹⁵⁸ Reid, R., & Bojanic, D., "Hospitality marketing management", 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, pp. 278-282

профитите кои се добиени од производот ѝ даваат простор на компанијата да размислува за проширување на производот, нови пазари, како и проширување на организацијата во форма на додатни имоти. Мали промени можат да се направат и во дизајнот на производот или концептот, но по обичај сопствениците се трудат да го стандардизираат физичкиот имот со цел да се намалат трошоците за развој. Рационализацијата на сопствениците е дека доколку оригиналниот производ е успешен, дополнителните производи исто ќе бидат успешни. За време на фазата на раст компанијата по обичај ја шири својата дистрибуција со воведување нови производи или единици. Тие производи најчесто се лоцирани во локални групи внатре во географските региони. Како илустрација за овој пристап може да се земе развојот на Courtyard брендот на хотели од светски познатиот хотелски синџир Marriott International. Следејќи го периодот за пазарно тестирање и истражување и развој во Atlanta area, брендот Courtyard бил воведен во локални групи околу поголемите градови. Тоа групирање дозволува консолидација/зацврстување на услугата на персонална поддршка во централната локација каде што можат да се понудат повеќе хотелски имоти, притоа намалувајќи го оперативниот трошок на секој хотел. Втората група на потрошувачи позната како рани посвојувачи или *early adopters* започнува да влегува на пазарот со добивањето повратна информација од иноваторите токму во оваа фаза, фазата на раст. Зголемувањето на конкуренцијата во оваа фаза и потребата од заземање поголем дел на пазарот става надолан притисок на цената. Употребата на интензивни стратегии за дистрибуција ѝ помага на компанијата во градењето на потрошувачка основа и пазарен дел, притоа креирајќи поголема свест и интерес за производот. Намерата е како што компанијата навлегува на пазарот и развива лојални потрошувачи да се овозможи намалување на продажната промоција и попустите. Наместо тоа повеќе акцент може да се стави на други форми на промоција, како што се рекламирањето и личната продажба.

По постигнатиот успех во фазата на раст, настапува *фазата на зрелост*. До овој момент се претпоставува дека компанијата се има проширено онолку колку што дозволува пазарот и нејзината големина. Оваа фаза се одликува со намален раст на продажба, бидејќи повеќето потенцијални потрошувачи веќе го имаат прифатено производот. Компаниите во оваа фаза на животниот циклус на производот често пати се соочуваат со заситеност на пазарот и зголемени алтернативни опции од страна на конкуренцијата. Индустриските профити го достигнуваат максимумот при крајот на фазата на раст како што производот се движи кон зрелоста. Сепак, сè уште има високи

профити поради големиот волумен и започнувањето на опаѓање на бројот на конкуренти. Со други зборови, послабите конкуренти заминуваат како што пазарот го достигнува својот еквилибриум и појаките конкуренти се борат за пазарен дел или *market share*. Вообичаена стратегија за компаниите е стандардизација на производите и отстранување на некои од помалку вреднуваните карактеристики. Со тоа реструктурирање компанијата ќе може да ја искористи економијата од обем поврзана со поголем волумен, притоа проширувајќи ги профитните стапки. Рекламирањето и промоцијата за време на оваа фаза се фокусира на диференцирање на производот иако може да биде тешко, бидејќи суштинските производи се многу слични. Оваа производна хомогеност ја зголемува сензитивноста на цена од страна на потрошувачите и компаниите се принудени да се натпреваруваат на пазарот. Во тој момент, пазарот може да се подели во повеќе сегменти со различни потреби и сензитивност на цена. Повеќето хотелски синџири нудат повеќе од еден бренд во обид да привлечат потрошувачи од повеќе пазарни сегменти. На пример *Holiday Inns* имаат хотели со ограничена услуга т.н. *Holiday Inn Express*, хотели со комплетна услуга т.н. *Holiday Inn* и *Holiday Inn Select*, бизнис хотели т.н. *Crowne Plaza* и луксузни хотели т.н. *InterContinental*. Во оваа фаза дистрибуцијата на производот станува дури и поинтензивна за да се обезбеди удобност и достапност за потрошувачот. Тоа проширување или експанзија може да се развие внатрешно или може да биде резултат на здружување и аквизиција. Послабите конкуренти можат да бидат преземени од појаките – често пати и поголеми – конкуренти кои сакаат да добијат пристап до нови пазари.¹⁵⁹

Последната фаза од животниот циклус на производот е *фазата на опаѓање*. За време на фазата на опаѓање продажбата и профитите се намалуваат многу побрзо и бројот на потрошувачи е намален на оние со најјаките позиции. Единствените нови потрошувачи кои влегуваат на пазарот се колебливите и цените најчесто се уште понамалени. Компаниите имаат напредното со искуството и трошокот по единица е намален со насобраниот волумен. До овој момент компаниите ги надминале послабите брендови и се фокусирале на појаките. Производот се состои од суштински производи и само оние споредни услуги кои се од вистистинска вредност за потрошувачот. Дистрибуцијата е селективна со затворањето на послабите продажни места. Хотелските компании ќе ги продадат или затворат нивните имоти на пазарите каде што не оперираат добро со цел да ги ослободат ресурсите за поуспешни активности. Главната цел за време

¹⁵⁹ Ashworth, G. J., & Goodall, B., “*Marketing tourism places*”, (Vol. 2), London: Routledge, 2012, p. 264

на фазата на опаѓање е да се намали целокупното маркетинг трошење и да се зголеми приливот на средства, што уште е позната и како стратегија „молзење на брендот“ (анг. *milking the brand*), бидејќи компаниите се трудат да добијат колку што е можно поголем профит. Намалувањето на маркетинг трошоците доаѓа во форма на намалени потрошувачки услуги, намален квалитет и разновидност, намалена дистрибуција и намалена промоција и реклама. Компаниите остануваат со лојални потрошувачи кои можат, но и не мора да бидат доволно бројни за да го продолжат профитабилното работење. Важно е компаниите да се свесни за статусот на производот во животниот циклус на производот, бидејќи овие акции можат да доведат до предвременно опаѓање на производот. Многу независни хотелски и туристички компании се наоѓаат во фазата на опаѓање поради големите синдири и франшизи кои ги користат нивните ниски трошоци и се вклучуваат во борба на цена што ги принудува послабите компании да го напуштат пазарот.

Знаењето дека животите на успешните производи и услуги минуваат низ стадиумите на животниот циклус со генерален тренд прикажан како на слика 2.6 погоре може да стане основа за креирање важни политики и практики за продолжување на животот. Една од најголемите вредности на животниот циклус е за менаџерите кои сакаат да воведат нов производ и нивен прв чекор е предвидување на предложен животен циклус. Како и со многу други работи во бизнисот, скоро невозможно е да се прават универзални корисни сугестии за менаџирање на еден предмет. Со сигурност е тешко да се понудат корисни совети како да се предвидат кривата и траењето на животниот циклус на производот или услугата, но тоа не значи дека не треба да се направат корисни напори за истото. Потрошеното време за овој вид обид не само што ќе им помогне на менаџерите да се уверат дека имаат преземено рационален пристап при планирањето и продажбата на производот или услугата, туку ќе им помогне и во развојот на важни стратегии и тактички чекори по воведувањето на производот или услугата на пазарот. Конкретно, направените напори да се предвиди животниот циклус се покажале од голема помош во понатамошните стадиуми кога се потребни конкурентни чекори за продолжување на животниот циклус на производот или услугата. Низ фазите на животниот циклус на производот или услугите менаџерите спроведуваат бројни стратегии, за кои претходно е потребно да се направи анализа на животниот циклус.

Менаџерите го анализираат животниот циклус на производот или услугата низ седум чекори:¹⁶⁰

1. *Собирање историски податоци* - Собирањето на историски податоци од продажбата е задолжително за хотелските компании. Во идеални услови, податоците треба да бидат достапни за целата историја на организацијата. Потребните податоци вклучуваат волумен на продажба (во единици), цени, вкупен приход од продажба, трошоци и добивка.

2. *Идентификација на конкурентни трендови* - Поновите активности на поголемите конкуренти треба да бидат набљудувани од блиску со цел да се забележат промените во позицијата и делот од пазарот, како и промените во квалитетот на производ-услуга миксот. Дополнително, другите елементи од маркетинг миксот треба да се набљудуваат за позначителни промени.

3. *Одредување на промените во производ-услуга миксот* - Пазарното место мора да биде набљудувано за да се научат новите производи и услуги кои ги нудат други хотелски организации и да се предвидат/антиципират потенцијалните ефекти врз вашите операции.

4. *Проучување на животниот циклус на производот на слични производи* - Проучувањето на животниот циклус на слични производи или услуги е од корист за одредување на постоечки навики/модел. Многу ретко еден производ или услуга е толку нов и невообичаен за да не е возможно негово споредување со некој претходен.

5. *Предвидување и планирање на продажба* - Врз основа на собраните податоци треба да се предвиди или планира продажба за две до тригодишен период. Постојат специјализирани софтверски пакети кои им овозможуваат на маркетинг менаџерите да развијат софистицирани пресметки на продажбата. Сепак, за многу бизнис одлуки статистичките процедури и техники кои се дел од софтверот, како што е Microsoft Excel, се задоволувачки/доволни. Софтверот ќе дозволи развој/градење на повеќе сценарија или *што-ако* сценарија со внес на нивоа на варијабилите за одлука. Како додаток на предвидувањето на продажба менаџментот треба да ги разгледува и клучните финансиски односи и други показатели за финансиското работење.

6. *Лоцирање на моменталната позиција во животниот циклус на производот* - Врз основа на историските податоци, како и проекциите, треба да е возможно лоцирањето

¹⁶⁰ Reid, R., & Bojanic, D., "*Hospitality marketing management*", 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, p. 283

на позицијата на производот во неговиот животен циклус. Оваа позиција се користи за да се одреди најсоодветната основа за маркетинг стратегиите.

7. Развој на стратегии - Откако ќе се одреди позицијата на животниот циклус на производот започнува формулирањето на стратегијата.

Во табела 2.1 се прикажани карактеристиките и стратегиите соодветни за различни фази на животниот циклус на производот. Тие стратегии не треба да бидат гледани како апсолутни од страна на компанијата, туку треба да претставуваат нашироко прифатени идеи во маркетинг општеството.

Табела 2.1. Карактеристики на фазите од животниот циклус и соодветни стратегии за секоја од нив

Стадиум I Вовед		Стадиум II Раст	Стадиум III Зрелост	Стадиум IV Опаѓање
Карактеристики				
Продажба	Ниска	Брз раст	Достигнување максимум	Опаѓање
Профит	Негативен	Позитивен и со тренд на зголемување	Висок, започнува опаѓање	Опаѓање
Прилив/одлив на парични средства	Незначителен	Умерен	Висок	Низок
Потрошувачи	Иноватори и неколку рани присвојувачи	Рани присвојувачи и рано мнозинство	Рано мнозинство и доцно мнозинство	Колебљиви
Конкуренти	Неколку	Зголемување на бројот и силата	Многу	Намалување на пројот
Стратегии				
Маркетинг цел	Креирање тест и свест	Зголемување на продажбата и максимизирање на пазарниот дел	Зголемување на профит и одржување на пазарниот дел	Намалување на пазарните трошоци и максимизирање на краткорочни профити
Производ	Суштински производ со некои споредни услуги	Мали измени на производот со проширување	Додавање атрибути со позитивна диференцијација	Суштински производ и клучни атрибути
Дистрибуција	Селективна	Станува интензивна	Интензивна	Селективна
Цена	Поставување почетна цена врз основа на трошоците и предвидената побарувачка	Цена за пазарна пенетрација врз основа на актуалната побарувачка	Намалување на цената за зголемување на пазарниот дел	Намалување на цената за одржување на волуменот
Промоција	Креирање проба и свест со продажна промоција	Градење свест и интерес и намалување на продажната промоција	Диференцијација од главните конкуренти	Намалување на трошоците и фокус на лојални потрошувачи

Приспособено според: Steffens, P. R., “*The Product Life Cycle Concept: Buried or Resurrected by the Diffusion Literature?*”, Academy of Management Conference, Technology and Innovation Management Division, Denver, 2002, p. 15

Кога станува збор за хотелската индустрија, првата фаза вклучува отворање на новоизградени имоти за хотели, ресторани и барови, креирање нов бренд, како и повторно пуштање на „здодедни“ производи кои се обновени и репозиционирани на пазарот. За хотелите времето вклучено во планирање, добивање дозвола, градење и завршување на проект за нов имот може да одземе неколку години и значителна капитална инвестиција. За ресторан и бар времетраењето на производниот процес ќе биде пократок и инвестицискиот трошок помал. Вообичаен проблем е тоа што новоизградените и обновените програми во хотелската индустрија многу ретко се завршуваат на времено и често пати новиот хотелски проект треба да биде отворен пред да биде комплетно завршен. Потрошувачите искусуваат вознемирувачко долг лист на мали проблеми, како што се незавршен декор кој може да одземе и неколку месеци за да се комплетира. Оттука, вообичаената стратегија која хотелските компании ја користат за отворање е „дискретно отворање“ каде што поканетите гости престојуваат и/или појадуваат на дополнителна основа. Тоа овозможува тренирање на персоналот и тестирање на услужниот процес и опремата пред да пристигнат потрошувачите кои плаќаат за услугата. Реакцијата на поканетите потрошувачи и персоналот помага во идентификација на проблемите кои понатаму можат да бидат решени. Доколку проблемите не се идентификувани и решени со „дискретното отворање“ тогаш веројатноста од лоша репутација е голема и честопати фатална за бизнисот. Предизвикот на маркетинг комуникациите за време на периодот на влез на пазарот е да се прифати пазарната позиција и да се создаде свест и интерес за новите хотелски производи со цел да се создадат пробни купувања. За време на периодот на влез продажбата е ниска и може да има големи варијации во побарувачката предизвикувајќи услужни проблеми во важните времиња. Почетните трошоци се високи поради непредвидливите трендови на побарувачката, трошоците за тренирање и регрутирање на персоналот, како и трошоците за промоција за креирање на свест. За време на фазата на влез неверојатно е компанијата да биде профитабилна. Сепак, периодот за влез е витален за новите хотелски производи, бидејќи бизнисот треба да се стекне со задоволени потрошувачи, позитивни зборови и повторлива продажба.¹⁶¹

Помалите компании можеби и никогаш нема да се подобрат од лошиот влез, бидејќи може да не се во состојба да ја поправат штетата од негативниот збор од

¹⁶¹ *Product Life Cycle Theory Marketing Essay*, UK Essays, November 2013, преземено од: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/product-life-cycle-theory-marketing-essay.php?Cref=1> (посетено на 25 мај 2014 година)

потрошувачите доволно брзо. Тие може да останат без обртни средства. Успешното отворање значи дека продажбата ќе се зголеми водејќи до фазата на раст од животниот циклус на производот.

Во фазата на растење, хотелските производи треба да поттикнат позитивни зборови од потрошувачите, групата рани присвојувачи од потрошувачите се враќаат и го препорачуваат производот на групата потрошувачи позната како рано мнозинство кои помагаат во градењето на растечки бројки. Продажбата расте, но и покрај тој здрав тренд постојат замки поврзани со растот. Успешните хотелски производи зависат од постојаноста на понудата на производот и/или услугата и како што расте бизнисот може да има поголема побарувачка во шпиц периодите, резултирајќи или со поголеми периоди на чекање или со одбивање на потрошувачи. Потрошувачите во хотелската индустрија се променливи и доколку најдат друг хотелски производ кој ќе им одговара може и никогаш да не се вратат. Менаџерите, исто така, можат невнимателно да направат проблеми со зголемување на цените на споредните производи за да ја зголемат профитабилноста што може да ги разочара повторливите потрошувачи. Арогантните менаџери кои мислат дека бизнисот е успешен може да започнат да ги игнорираат посебните барања на потрошувачите, дури и да ги игнорираат поплаките од потрошувачите. Маркетинг стратегиите кои хотелските компании треба да ги воведат во фазата на раст вклучуваат:¹⁶²

- Градење долгорочна врска со потрошувачите;
- Усовршување на доставата на производ и услуга со континуиран фидбек од потрошувачите и персоналот;
- Поставување цени кои постепено го зголемуваат пазарот; тоа не значи брзо зголемување на цените само затоа што издигнувањето станува популарно, и во некои случаи може да вклучи надолно приспособување на цените;
- Таргетирање на нови пазарни сегменти за да се зголеми побарувачката, доколку е возможно со помали модификации на производот;
- Континуирана инвестиција во маркетинг комуникации со цел да се одржи свесноста и да се изгради лојалност врз основа на преференсите кон производот;
- Поттикнување на позитивни зборови од потрошувачите и препораки, привлекувајќи задоволни потрошувачи да повикаат пријатели;

¹⁶² Rusu, S., "The Tourist Product Life Cycle -Theoretical Developments in Contemporary Economics", „Aurel Vlaicu”, University of Arad, ISBN 978-52-0489-1, pp. 185-191

- Отворање на дополнителни единици во слични географски и демографски околини;
- Градење партнерство со други организации кои ќе создадат проток на потрошувачи, како што се театрите и болниците.

Фазата на раст треба да биде сè повеќе и повеќе профитабилна, бидејќи фиксните трошоци се распоредени на поголем број потрошувачи и, како што трендовите на тргување стануваат сè позацврстени, менаџментот станува поискусен во контролата на персоналот за зголемување на потрошувачката сатисфакција и намалување на трошоците за плата.

Повеќето хотелски производи работат во фазата на зрелост од нивниот животен циклус која може да трае подолг временски период. Пазарот на производот е зацврстен и производот е јасно позициониран наспроти конкуренцијата. Продажбата се израмнува, бидејќи бизнисот има постојана побарувачка од лојални потрошувачи. Растот е ограничен и во голема мера е зависен од добивањето на поголем дел од пазарот за разлика од конкуренцијата. Хотелските производи во фазата на зрелост можат да страдаат од повеќе проблеми меѓу кои застарениот концепт за производот, здодевениот производ кој има потреба од обнова, рутинско работење од страна на менаџментот и персоналот кој повеќе не ги импресионира потрошувачите, појавата на поинтензивна конкуренција за новите концепти на производ кои подобро се грижат за потребите и желбите на потрошувачите, како и зголемената сегментација на пазарот која може да предизвика пазарно расцепкување. За таа цел е потребно да се преземат маркетинг активности од страна на менаџерите, при што ќе се избегне прерано влегување во фазата на опаѓање. Дел од успешните стратегии во оваа фаза се:¹⁶³

- Одржување позитивна врска со потрошувачите со цел стекнување и одржување лојалност;
- Континуирано инвестирање во квалитетот на производот за одржување и подобрување на услугата;
- Модификација на производот – на пример, вовед на ново мени или нови рецепти – кои можат да го освежат досадениот хотелски производ.

¹⁶³ Gonçalves, V., & Águas, P., “*The Concept of Life Cycle: An Application to the Tourist Product*”, *Journal of Travel Research*, 36(2), 1997, pp. 12–21, преземено од: <http://doi.org/10.1177/004728759703600203> (посетено на 30 мај 2014 година)

- Повторно формулирање на концептот на производот и/или обновување на опремата за повторно пласирање на производот на пазарот;
- Приспособување на други елементи од маркетинг миксот – на пример, пониски цени, зголемени активности за промоција – и насочување кон нови посредници за да се зголеми продажбата.

Со внимателно управување на маркетинг миксот фазата на зрелост може да остане профитабилна подолго време. Постепено профитите ќе почнат да опаѓаат како што се зголемува инвестицијата, со големи трошоци за промоција со цел да се задржи делот од пазарот, коинцидираат со ниските цени. Дури и големите интернационални брендови страдаат од поголема конкуренција која го зазема делот од пазарот на кој тие водат. На крајот фазата на зрелост ќе премине во опаѓање, доколку производот не биде повторно формулиран и повторно пласиран на пазарот со цел да се започне нов животен циклус.

Не постои прецизен момент кога производ или бренд ќе навлезе во фазата на опаѓање и периодот на опаѓање може да трае подолг временски период или да биде многу краток. Откако опаѓањето ќе започне стапката на опаѓање се зголемува. Фазата на опаѓање може да биде предизвикана од промени во вкусовите на потрошувачите, промени во технологијата, зголемена конкурентност, промена во менаџерскиот персонал или промена во сопствеништвото. Како што продажбата опаѓа, вообичаениот хотелски оператор се стреми кон намалување на трошоците во секој аспект на бизнисот, намалување на вработените, инвестирање во неопходни поправки, намалување на целокупниот квалитет на производот со купување на поевтини сировини, зголемување на периодот за исплата на добавувачите итн. На крај менаџерите или сопствениците мора да донесат одлука дали ќе го одржуваат опаѓачкиот производ или ќе го згаснат. Доколку производот се задржи, трошоците треба да се намалат и непрофитабилните сегменти да се елиминираат што дополнителни ќе ја намали продажбата.

Во секое време има илјадници хотелски бизниси кои го достигнуваат крајот на нивниот животен циклус. Опаѓањето на бизнисот кој е на продажба има слични проблеми во фазата на опаѓање, но доколку персоналот и потрошувачите знаат дека бизнисот е на продажба, спиралата на опаѓање се движи побрзо. Впрочем, доколку хотелот или ресторанот не се продадат брзо, бизнисот може да банкротира. Клучниот момент за паметење е тоа што кога хотелскиот производ е продаден, по обичај останува во секторот. Новите сопственици можат да го преформулираат производот и неговата понуда и да инвестираат во повторно пуштање на бизнисот со што ќе започне и нов

животен циклус. Со доближувањето на производот или услугата до крајот на својот животен циклус компанијата треба да одлучи дали ќе го повлече производот или ќе го продолжи животниот циклус со помош на бројни стратегии. Продолжувањето на животниот циклус е една од целите на маркетинг менаџерите со што приливот на средства може да биде продожен и да резултира со поголема долгорочна профитабилност. Постојат повеќе техники кои можат да се користат за да се достигне тоа. Постојат повеќе начини за продолжување на животниот циклус меѓу кои најприменувани се: зголемување на продажбата од постоечки потрошувачи, зголемување на бројот на потрошувачи, наоѓање нови потрошувачи, редизајнирање, препакување, ребрендирање, проширување на странски пазари итн. Зголемувањето на продажбата од постоечки потрошувачи е стратегија за проширување на животниот циклус која се применува во фазата на зрелост кога стапката на раст на продажба започнува да се намалува. Постојат две алтернативи за спроведување на оваа стратегија: охрабрување на потрошувачите да купуваат повеќе за секоја пригода или охрабрување на потрошувачите да купуваат почесто. Хотелските и туристичките компании го достигнуваат тоа со почести програми за патување кои ги наградуваат поголемите корисници со бесплатни производи и услуги. Друг вообичаен метод за зголемување на продажбата кон постоечките потрошувачи е со користење на збир на производи. Друга стратегија која се користи за да се продолжи животниот циклус на производот е потрагата по нови потрошувачи за производот. Целта е да се зголеми вкупната големина на пазарот со идентификација на оние кои претходно ги немаат купено производите или услугите. Во доменот на маркетингот на производот еден од начините на кој може да се продолжи животниот циклус на производот е со наоѓање нови корисници на производот. На пример, аспиринот се користи за превенција на срцеви удари како додаток на неговата употреба за главоболка, а сода бикарбона се користи за дезодоризирање на фрижидери или како додаток при приготвување печива. Во некои случаи новите употреби на производите се откриени и претставени на пазарот од страна на компанијата. Меѓутоа, во други случаи тие може да бидат и како резултат на пазарната реакција. На пример, многу ресторани согледуваат дека многу е полесно да извршуваат кетеринг услуга од истиот имот кој се користи за услуга на регуларни потрошувачи. Кетеринг услугата ја користи истата опрема и додава малку на фиксните трошоци за работење на ресторанот, но носи дополнителни приходи кои можат да ја помогнат целокупната финансиска состојба. Она што е интересно е што многу ресторани не ја разгледуваат таа можност сè додека не добијат повторливи барања за кетеринг

услуга. Препакувањето е стратегија која ѝ дава на компанијата можност за нов изглед на производ кој се наоѓа во фазата на зрелост. Оваа стратегија обично се применува кај производи чија претходна слика има ограничена целна публика. Со новото пакување се овозможува привлекување внимание на пазарот и нови потрошувачи. Ребрендирањето на производ во фаза на зрелост со цел продолжување на неговиот животен циклус може да биде екстреман пристап, но и ефективен метод. Со ребрендирањето не се менува само пакувањето на производот, туку и името и изгледот на производот во целина, со што се добива нова слика на производот и можност за понуда на различна ауденција. Ширењето на странски пазари е исто така ефикасна стратегија за продолжување на животниот циклус, но вклучува поголеми трошоци поради воведувањето на производот на сосема нов пазар. Редизајнирањето вклучува воведување посебни карактеристики и „ограничени изданија“ на постоечки производ, со што се додава вредност на производот и се привлекуваат повеќе потрошувачи.¹⁶⁴

6. Дистрибутивните канали во хотелската индустрија

Дистрибуцијата е важен елемент од маркетинг миксот, но често пати е тешко да се објасни и разбере нејзината улога во услужната индустрија. Услужните дистрибутивни канали обично не се традиционални, во смисла да постои производител, продавач на големо и продавач на мало, туку најчесто една компанија ги врши сите функции на каналот поради отсуството на физички транспорт на производот и истовременото производство и консумација на услугата. Сепак, услужните компании во индустриите како што се хотелската и туристичката сè уште мора да направат одлуки за организација на дистрибутивните канали и нивно менаџирање. Една од одлуките која мора да ја донесат хотелите и туристичките компании се однесува на употребата на посредници, како што се продавачите на големо и мало, кои може да се од голема вредност за компаниите поради нивната експертиза и можност да специјализираат на конкретни функции од дистрибутивните канали. Исто така, постоењето на владини организации, како што се туристичките бироа, се од голема помош за промоција и дистрибуција на туристички услуги до индивидуални и групни потрошувачи. Најбрзо растечката алтернатива за дистрибуција вклучува електронска трговија преку интернет која

¹⁶⁴ Kumar, P., “Marketing of hospitality and tourism services”, Tata mcgraw Hill Education, New Delhi, India, 2010, pp. 64-70

хотелските и туристички компании ја користат за промовирање на своите услуги и понуда на директен канал до потрошувачите.

Концептот на дистрибутивниот канал е релативно едноставен, но во пракса може да биде екстремно комплициран посебно за големите организации. Улогата на дистрибуцијата е да им помогне на потрошувачите да најдат информации за производите и да ги купат полесно. Посредниците, на пример, туристичките агенции и тур-операторите, им помагаат на потрошувачите да изберат производ од хотелската и туристичката индустрија. Тие вообичаено се платени со провизија од хотелите кои ги добиваат резервациите. Бидејќи хотелските производи се краткотрајни, важно е да се направи резервација. Главните хотелски компании со илјадници соби во кои можат да се сместат стотици локации треба да користат сеопфатни дистрибутивни канали за да дојдат до секој нивен потенцијален потрошувач. Врската помеѓу играчите во каналите е комплексна, посебно доколку хотелските организации стануваат зависни од високите продажби генерирани од страна на посредниците. Треба да се биде свесен за револуцијата на информациската комуникациска технологија, ИКТ (анг. *information communications technology - ICT*), со растот на интернетот и развојот на мрежните компјутерски системи. Таа револуција ги менува механиките и алатките на дистрибутивните канали. Меѓутоа, принципите на дистрибуцијата остануваат исти и покрај употребата на технологијата. Успешноста на дистрибутивните канали е во менаџирањето и справувањето со конфликтите кои настануваат во внатрешноста.¹⁶⁵

6.1. Тип на дистрибутивен канал

Посредниците во хотелската индустрија постојат од многу оддавна, од кои со најдолга историја се туристичките агенти каде што спаѓаат агенти за малопродажба кои се занимаваат со потрошувачите директно и агенти за големородажба кои креираат туристички пакети вклучувајќи и престој во хотел. До крајот на 70-тите години туристичките агенции ги користеле глобалните дистрибутивни системи (*GDS*)¹⁶⁶

¹⁶⁵ Tan, J. H., & Dwyer, L., "Managing Distribution Channel Conflict in the Hotel Industry", *researchgate*, 2014, pp. 9–19, преземено од: <http://www.researchgate.net/publication/266382399> (посетено на 13 април 2015 година)

¹⁶⁶ Светска компјутеризирана мрежа за резервација користена како единствена точка за пристап до системите за резервација на авионски карти, хотелско сместување, изнајмување автомобили и други туристички производи од туристички агенти, онлајн резервациски страници и големи корпорации. Главни *GDS* системи се *Amadeus*, *Galileo*, *Sabre* и *Worldspan* во нивна сопственост и оперирани како заедничко вложување на големи авионски компании, хотелски синџири итн. Исто така, тие се нарекувани автоматизирани резервациски системи (*ARS*) или компјутерски резервациски системи (*CRS*). <http://tts.com/blog/why-gds-is-important-travel-industry>, (посетено на 25 август 2015 година)

понудени од страна на авионските компании за олеснување на резервацијата на авионски карти. Можноста за резервација на хотел била додадена заедно со изнајмување на автомобил, а кога туристичките агенции увиделе дека трошоците на електронските резервации се помали, почнале да инсистираат сите производи да им бидат достапни преку тие канали. Според истражувањето на *Cindy Estis Green* и *Mark Lomanno*, објавено во *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels* во раните 80-ти години употребата на GDS системите во хотелската индустрија била 2% или 2 милиони резервации, а до 1999 година пораснала на повеќе од 20% односно 40 милиони резервации. Пред да бидат разгледани различните типови на дистрибутивни канали, важно е да се напомене дека во основа лежи најважниот стратешки избор помеѓу директен и индиректен маркетинг и да се разгледаат различните видови на посредници. Директниот маркетинг подразбира промоција на производ или услуга директно со потрошувачите. Индиректниот маркетинг подразбира достигнување продажба преку посредници.¹⁶⁷

Структурата на патувањето и туристичката индустрија континуирано се развива. Во Европа, водечките промени вклучуваат либерализација на воздушното патување и раст на интернет технологиите кои можат да понудат економија од обем и заштеда на трошоците за големите туристички организации. Додека мнозинство на посредници се мали, независни тела, големи интернационални компании се појавуваат и доминираат со пакетот производи на туристичкиот пазар. Посредниците во дистрибутивните канали на хотелската индустрија припаѓаат на следните поголеми категории:¹⁶⁸

- Туристички агенции;
- Тур-оператори;
- Организатори или планери на конвенции и состаноци;
- Корпоративни или бизнис туристички агенции;
- Стимулативни туристички куќи;
- Репрезентативни агенти;
- Интернет веб-портал и виртуелни туристички агенции.

¹⁶⁷ Green, C., & Lomanno, M., “*Distribution channel analysis: A guide for hotels*”, 2012, преземено од: http://www.owners.org/Portals/1/Documents/NDP/DCA_Full_Part1.pdf, p. 13 (посетено на 25 август 2013 година)

¹⁶⁸ Kotler, P., Bowen, J.T., and Makens, J.C., “*Marketing for Hospitality and Tourism*”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006, pp. 347-373

„Малите“ посредници по обичај се фокусираат на специфични туристички и бизнис сектори, додека „големите“ организации нудат и туристички и бизнис услуги.

Туристички агенции се вклучени во резервација на индивидуални и групни патувања и за туристичките и за бизнис пазарите. Тие, главно, се потпираат на компјутерските системи за резервации или директно до хотелските синцири или преку туристички оператори. Агенциите зависат од хотелите кои плаќаат провизија и јасно е дека преферираат навремена исплата. Најмалата хотелска комисија е 8 проценти, а нормалната е 10 проценти, додека некои хотели плаќаат и до 30 проценти комисија за специфични производи достапни дури и преку ниската сезона. Консеквентно, туристичките агенции во најголема мера како посредници се вклучени во дистрибутивните канали на хотелските синцири, а помалку во дистрибутивните канали на индивидуалните хотели. Продажниот тим на хотелските синцири регуларно се договара со управата на синцирот на туристичката агенција, со која ги разгледуваат графиконите на продажба, дискутираат за поплаките на потрошувачите и сатисфакцијата на гостите, се договараат за стапките на провизија и брошурите на сталажите. Индивидуалните хотели многу ретко се насочуваат кон туристичките агенции, бидејќи нивната понуда на производи е премногу тесна и локализирана за да биде од интерес за агенциите како посредници.¹⁶⁹

Тур-операторите планираат вклучителни одмори комбинирајќи патување и сместување со променливи степени на храна, пијалак, активности, забава и прошетка. Некои тур-оператори специјализираат на конкретни производи (на пр. ски пакети) или дестинации (на пр. Југоисточна Азија), додека други нудат широк асортиман на патувања. Тур-операторите вообичаено работат на волуменот на продажба и нудат атрактивни *ол инклузив* цени кои генерираат висока продажба со мали маржи, имплицирајќи висока критична точка што ги прави тур-операторите финансиски чувствителни. Хотелите кои сакаат да таргетираат тур-оператори мора да бидат подготвени да понудат ниски цени и да прифатат дека дополнителното трошење во барот и други места може да биде ниско. За да се заштитат себеси хотелските оператори треба да договорат бизнис со тур-оператори кои се покриени со признати туристички осигурителни полиси и да се осигураат дека се платени на редовна основа.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Ibid

¹⁷⁰ Ibid

Планерите или организаторите на конференции и состаноци нудат пребарување на место и селекција на услуги и експертски совети за менаџирање на настан. Планерот на состаноци обично не наплаќа за наоѓање на местото, туку „местото“ ќе му плати на планерот или организаторот провизија за резервираниот бизнис. Планерите на состаноци ја оправдуваат својата улога со давање објективен совет за соодветноста на местото, преговарање за договор помеѓу клиентот и местото, и осигурување дека местото ќе го даде она што организаторот го бара. Планерите или организаторите на состаноци адаптираат професионален пристап на бизнисот, посебно поради тоа што нивните потрошувачи можат да бидат големи потрошувачи и повторни или чести корисници. Тие често пати лично ги проверуваат алтернативните места и развиваат соодветна експертиза за пазарот на конференции и состаноци. Сите големи хотелски групи ги сметаат агенциите за состаноци и конференции како приоритетен целен пазар.¹⁷¹

Корпоративните или бизнис туристички агенции се фокусираат на квалитетот на услугата како додаток на цената при работење со корпоративни потрошувачи. Тие договараат авионско патување, изнајмување на автомобил, како и хотелски резервации. Глобализацијата на бизнисот ја зголеми побарувачката за корпоративно патување, но во исто време трошокот за патување и престојување во хотели стана многу скапо. Според едно истражување на *AmericaExpress* бизнис патувањата се третиот најголем елемент на контролирани трошоци за компаниите. Додека малите бизнис туристички агенции сè уште зависат од провизија, поголемите веќе се промениле за да им понудат на своите клиенти поевтини - рентабилни совети за патување. Тие бизнис туристички агенции не се заинтересирани за собирање провизија од хотелите, туку им наплаќаат на своите клиенти членарина за услугата за менаџирање на патувањето што им ја нудат – како и сите други професионални организации кои наплаќаат за услуга. Бизнис туристичките агенции се многу заинтересирани за договарање на конкурентни стапки или цени со хотелите кои нивните клиенти сакаат да ги користат за да им докажат/ демонстрираат дека им ја нудат најдобрата вредност.¹⁷²

Таканаречените *стимулациски туристички куќи* или *incentive travel houses* се појавуваат со почетокот на користење на патувањето како награда за да ги мотивираат потрошувачите, трговците, дистрибутерите, продавачите, персоналот и менаџерите, од

¹⁷¹ Ibid

¹⁷² Ibid

страна на поголемите компании. Овој концепт е развиен како поголем потсектор на туристичкиот бизнис и уште е познат како „стимулативно патување“. Побарувачката за стимулативно патување се зголемила драстично за време на последните дваесет години и специјалните сместувачки капацитети развиле експертиза на тој пазар. За да се биде успешен мотиватор и стимулатор на целиот пазар наградниот механизам треба да биде високопосакуван, честопати странски, обично невообичаен и посебно екзотичен. Тој специјализиран пазар не е соодветен за сите хотели, сепак ексклузивните хотели на идеални локации можат сериозно да се насочат кон пазарот на стимулативно патување. Стимулациските туристички куќи внимателно ги прегледуваат капацитетите и квалитетот на услугата на хотелите во соодветните дестинации. Бидејќи промотерите на стимулациите секогаш бараат невообичаени мотиви, квалитетните места можат да им помогнат на стимулациските туристички куќи со собирање на различни, интересни програми кои се соодветни за софистицираните потрошувачи. Некои стимулациски пакети вклучуваат голем број на добитници кои патуваат во една група во исто време, други се дизајнирани за парови и можат да бидат резервирани на индивидуална основа кога им одговара на победниците.¹⁷³

Застапниците се друг вид на посредници кои ги поврзуваат хотелите, туристичките агенции и потрошувачите. Тие се независни компании со нивни тимови на продавачи. Најголемата агенција на застапници во светот е *Utell* која резервира милиони ноќевања секоја година во хотелите кои тие ги претставуваат. *Utell* поврзува 5.000 хотели вклучувајќи многу од водечките брендови и независните, до 450.000 резервирачки терминали во туристичките агенции насекаде користејќи го глобалниот дистрибутивен систем (GDS). *Utell*, исто така, има и свој тим продавачи кои договараат конкурентни цени за корпоративните клиенти и нудат стимули на туристичките водичи да резервираат преку *Utell*.

Виртуелните туристички агенции се туристички агенции кои прават резервации преку веб-страница. Различно од традиционалните туристичките агенции, виртуелната туристичка агенција не поседува туристички продавници или простории кои потрошувачите можат да ги посетат. Сите трансакции се одвиваат преку интернет. Најголемите корпорации поседуваат некои од најголемите виртуелни туристички

¹⁷³ Ibid

агенции. Expedia е поседувана од *Microsoft* и *Travelocity* е поседувана од *Sabre*, една од четирите компании на глобалниот дистрибутивен систем.¹⁷⁴

Во зависност од потребите на хотелската компанија, дистрибутивниот канал вклучува одредени посредници од гореспоменатите категории и во различен број. Според Friedman и Furey продажбата на производи и услуги во хотелската индустрија, пред револуцијата на информатичката технологија, се одвивала по точно одредена структура. Хотелските производи и услуги биле продавани преку својот персонал за продажба, канали на дистрибутери, претставници, онлајн, каталози, пошта, кол центар и уште неколку други канали.¹⁷⁵ David Bowie оди подалеку и разликува пет типа дистрибутивни канали во хотелската индустрија (види табела 2.2):¹⁷⁶

¹⁷⁴ Ibid

¹⁷⁵ Friedman, L., & Furey, T., “*The channel advantage going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit*”, Butterworth, Heinemann, Oxford, 1999, pp. 103-170

¹⁷⁶ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 176-178

Табела 2.2. Приказ на различни дистрибутивни системи во хотелската индустрија

Канал	Дистрибутивен систем		Бр. на посредници
1. Директен маркетинг	Хотелска единица	→ Потрошувач	0
2. Мрежа на упатување	Индивидуална хотелска единица	→ Брендирани аутлети и компјутерски резервациони системи (CRS) → Потрошувачи	0
3. Малопродажна мрежа	Индивидуална хотелска единица	→ Туристичка агенција → Потрошувачи	1
4. Големопродажна мрежа	Индивидуална хотелска единица	→ Тур-оператор → Потрошувачи	1
5. Големопродажна мрежа со туристички агент како малопродажба	Индивидуална хотелска единица	→ Тур-оператор → Туристичка агенција → Потрошувачи	2

Приспособено според: Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p.177

Во продолжение се објаснети петте типови на дистрибутивни канали наведени во табела 2.2.

Првиот тип на дистрибутивен канал, нарекуван **директен маркетинг**, се одликува со директна комуникација помеѓу хотелските организации и потрошувачите, без постоење на посредници. Хотелските организации со комбинација на директни дистрибутивни методи, главно онлајн резервации и маркетинг комуникациски активности, доаѓаат во контакт со потенцијалните потрошувачи. Директниот маркетинг обично е ефективен кога се таргетираат постојани потрошувачи и е најрентабилен бидејќи не постојат посредници кои земаат провизија.¹⁷⁷

Брендираните хотели и ресторанските синцири, без разлика дали се корпорации, франшизи или членови кои волонтерски ги користат индивидуалните продавници за да ги продадат другите единици од синцирот. **Мрежата на упатување**, исто така, се смета за рентабилен дистрибутивен канал поради непостоењето на посредници и задоволените потрошувачи од хотелската понуда. Хотелските синцири даваат талажи со брошури најчесто близу до рецепцијата и поставуваат хотелски директориуми во собите кои ги опишуваат другите хотели во групата. Потрошувачите можат да си резервираат за себе директно или на рецепција, преку компјутеризирани системи за резервација на хотелските синцири.¹⁷⁸

Во туристичката дистрибуција **туристичките агенции** играат улога на препродавач кој располага со повеќе хотелски и туристички производи. Информациите за главните производи и цените се зачувани во датабази и мануелни директориуми и се нудат низ брошури. Туристичките агенции ги советуваат потрошувачите за сите аспекти на патувањето. Агенциите ги прават резервациите, наплатуваат, даваат билети и сместувачки ваучери и понекогаш развиваат блиска врска со постојани потрошувачи. Туристичките агенции работат на страната на потрошувачите и ги преземаат поплаките од потрошувачите, за што, во повеќето случаи, туристичките агенции не му наплаќаат на потрошувачот за таа услуга туку главните хотелски компании од синцирот плаќаат процент на туристичката агенција.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Bowie, D., and Buttle, F., "Hospitality Marketing: an Introduction", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 176-182

¹⁷⁸ Ibid

¹⁷⁹ Ibid

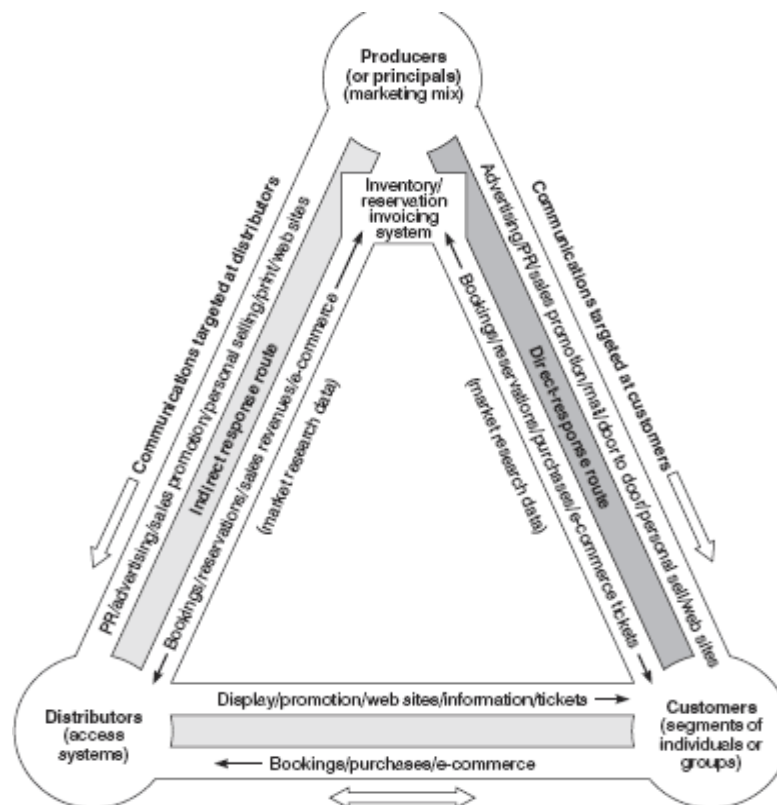
Тур-операторите се продавачи на големо во патувањето и туристичката индустрија. Тур-операторот договара збир на места за седење од чартер компаниите и збир на сместувања со хотелите, и тогаш го формира збирниот производ кој го продава на потрошувачите директно. Тур-операторот не зема процент од главните хотелски компании од синцирот, туку се договара за намалени цени со различни компании и заработуваат со наплаќање на потрошувачите на вкупна цена за пакетот. Тур-операторот и туристичката агенција се слични на каналот 4, со еден исклучок: тур-операторите често пати користат туристички агенции за да ги промовираат нивните *ол инклузив* туристички производи. Во оваа ситуација, тур-операторите треба да им платат на туристичките агенции провизија за секоја резервација. Доколку постојат повеќе посредници во каналот може да настане проблем за главните хотелски компании, бидејќи секој посредник треба да заработи за услугата што ја нуди. Тоа значи дека има поголем притисок на хотелските компании за да се задржат ниските цени.¹⁸⁰

Овие пет типа на дистрибутивни канали не се единствени. Земајќи предвид дека дистрибутивните канали не пренесуваат само производи туку и маркетинг комуникации, резервации, плаќање и менаџмент информации, комбинациите на видови дистрибутивни канали зависат од потребите и можностите на компанијата. При стратешкиот избор на дистрибуција, менаџерите на сите видови туристички и хотелски компании поаѓаат од т.н. триаголникот на дистрибуција за производители, дистрибутери и потрошувачи прикажан на слика 2.7.¹⁸¹

¹⁸⁰ Ibid

¹⁸¹ Middleton, V., & Fyall, A., “*Marketing in travel and tourism*”, 4th ed., Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009, p. 277

Слика 2.7. Триаголник на дистрибуција за производители, дистрибутери и потрошувачи



Извор: <http://hotelmule.com/batch.download.php?aid=7316> (посетено на 20 јули 2014 година)

Триаголникот на дистрибуција помеѓу производителите, дистрибутерите и потрошувачите препознава три типа на трансакција: бизнис до потрошувач (*B2C*), бизнис до бизнис (*B2B*) и дистрибутер до потрошувач. Триаголниот концепт ја олеснува стратешката одлука дали и до кој степен производителите треба да ги дистрибуираат и промовираат своите производи и услуги директно до потрошувачот или да организираат продажба преку дистрибутивни канали.

Од голема важност за менаџерите е познавањето на бенефициите и недостатоците на дистрибутивните канали пред стратешкото одлучување за нивно користење или некористење. Бенефициите и недостатоците на дистрибутивните канали варираат со бројот на посредници во дистрибутивниот канал и зависноста од истиот, меѓутоа компаниите од хотелската индустрија најчесто се среќаваат со следните:¹⁸²

¹⁸² Green, C., & Lomanno, M., "Distribution channel analysis: A guide for hotels", 2012, преземено од: http://www.owners.org/Portals/1/Documents/NDP/DCA_Full_Part1.pdf (посетено на 30 април 2013 година)

Бенефиции:

- Ефективно управување со побарувачката на производите во изумирање;
- Поволни глобални/локални пристапи за потрошувачите оддалечени од хотелската локација;
- Провизија за релевантни информации и упатство до потенцијални потрошувачи од страна на добро информирани туристички експерти;
- Збир на хотелски производи во комбинирани туристички пакети;
- Усовершени системи за резервација и плаќање;
- Можност за работа со посредници специјалисти кои ја разбираат динамиката на своите пазари.

Недостатоци:

- Губење на маржата која се плаќа на агенциите како провизија;
- Губење на маржата предизвикано од наплаќањето на тур-операторите со помали сместувачки стапки за волуменот/зафатнината;
- Губењето контрола на клучниот елемент од маркетинг миксот (дистрибутивниот канал), кој може да доведе до штетна зависност од посредниците (на пример, големите синџири на туристички агенции не би им дозволиле на хотелските компании да ги промовираат нивните производи на продажни места);
- Посредниците можат да бидат поблиски до крајните потрошувачи одземајќи им го „сопствеништвото врз потрошувачите“ на хотелските организации.

Во дистрибутивните канали на хотелската индустрија голема улога во денешното информатичко општество има интернетот. Интернетот остава големи белези скоро врз секоја индустрија, па така големи промени во начинот на дистрибуција во хотелската индустрија се должат токму на воведувањето интернет во активностите на дистрибутивните канали. Интернет дистрибутивните системи се електронски супермаркети кои ги поврзуваат купувачите со продавачите и им овозможуваат лесно и брзо резервирање. Со помош на електронската дистрибуција на производи и услуги во хотелската индустрија, туристичките производи се најпродавани производи на интернет. Сето тоа започнало во 60-тите години кога авионските компании го креирале Глобалниот дистрибутивен систем (ГДС) или *Global Distribution System – GDS*, како начин за следење на распоредите за лет, достапност и цени. ГДС е меѓу првите *e-commerce* компании кои ја олесниле трговијата бизнис-до-бизнис (B2B) до почетокот на

1970 година. ГДС може да се дефинира како централизирана и постојано ажурирана база податоци достапна за своите претплатници преку компјутерски терминали. ГДС ги нуди сите видови на тарифи и туристички услуги, дозволувајќи им на корисниците да резервираат, да прават промени и да ги откажуваат резервациите, како и печатење на карти за патување. Основната цел на тие системи е олеснување преку автоматизиран систем за складирање и административни процеси на сите информации поврзани со патување, достапност на сместувачки капацитети и цени. Зголемената продуктивност на туристичките агенции од користењето на автоматизирани резервациски процеси била забележана од страна на авиокомпаниите, па почнувајќи од 1987 година и како резултат на зголемената побарувачка за примена на такви информации и за други видови на туристички производи (како на пр. хотелски соби) и интернационализација на работењето, проширувањето и усовршувањето на електронските системи било од голема важност. Денес, покрај помалите системи концентрирани на одделни локации ширум светот, постојат четири главни ГДС системи:¹⁸³

1. **Amadeus** – лидер во ГДС со 57.000 туристички агенции и над 10.500 авиокомпаниски продажни места на 200 пазари во светот. Системот нуди пристап до 58.000 хотели, 50 компании за изнајмување автомобил, услуги за 24.000 локации и други групи на услуги како осигурување, траект, железнички, крстарење итн.

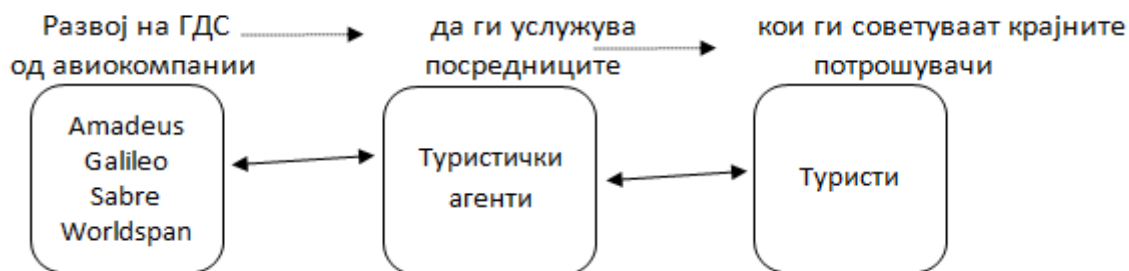
2. **Galileo** – присутен во 116 земји, услужувајќи туристички агенции низ 45.000 локации, 500 авиокомпаниии, 277 хотелски компании, 33 компании за изнајмување автомобили и 368 тур-оператори.

3. **Sabre** – поврзува над 60.000 локации на туристички агенции, 400 авиокомпаниии, 55.000 хотели, 52 компании за изнајмување возила, 9 линии за крстарење, 33 железнички и 229 тур-оператори.

4. **Worldspan** – услужува 22.021 туристички агенции во скоро 90 земји, поврзува 421 авиокомпаниии, 210 хотелски компании, 40 компании за изнајмување возила, 39 тур-оператори и 44 посебни добавувачи на туристички услуги.

¹⁸³ Das, S., “Global Distribution Systems in Present Times, Four Major GDS Systems: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan”, 2002, преземено од: http://www.hotel-online.com/News/PR2002_4th/Oct02_GDS.html (посетено на 5 мај 2013 година)

Слика 2.8. Развој на ГДС



Приспособено според: Radulović, L., “The role and potential of global distribution system amadeus for tourism development at the global level”, *SINGIDUNUM JOURNAL*, 10(1), pp. 28–38, 2013, преземено од: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8090/2013/2217-80901301028R.pdf> (посетено на 25 април 2014 година)

На слика 2.8 е прикажан развојот на ГДС. Традиционално, ГДС во дистрибутивните канали на хотелската индустрија бил трговец на големо и мало нудејќи производи и услуги на туристички агенции. Но, со зголемената употреба на интернетот големите компании развиле директен контакт со потрошувачите, со што ГДС зазема место на трговец на мало во дистрибутивниот канал. ГДС претставуваат главна алатка за работа на туристичките агенции нудејќи им ги сите потребни информации за нивното работење, од моментот кога потрошувачот ќе побара услуга до потенцијалната продажба и понатамошно следење. Овој елемент на големопродажба во дистрибутивниот канал е позитивна алатка за хотелските компании, компаниите за изнајмување автомобили, авионските компании итн.

6.2. Менаџирање на конфликти во дистрибутивните канали

Хотелските компании, како што е спомнато во претходната точка, ги продаваат своите производи и услуги преку различни типови на дистрибутивни канали. Повеќето од нив користат не еден туку повеќе дистрибутивни канали истовремено со цел да се покрие поголем дел од целиот пазар. Таквата тактика предизвикува конкуренција помеѓу дистрибутивните канали поради основната цел да се дојде до истиот пазар односно до истите, потрошувачи. Понатаму, конфликти во каналите настануваат кога компаниите кои сакаат да настапат на нов пазар, на тој начин што користат нови канали со својот персонал за продажба и го продаваат истиот производ или услуга на ист пазар преку различни канали нудејќи различна цена. Конфликти во дистрибутивните канали настануваат исто така кога некој член на каналот гледа во другите членови ангажираност

за спречување на остварување на неговите цели. Сето тоа придонесува до појава на стрес во врската, ефективно претворање на членовите во конкуренти и партнери истовремено, и резултира со хаос, губење на фокус и негативни емоции. Турбулентните врски и емоции можат да создадат моќна деструктивна ситуација која на крај ги „троши“ приходите на сите вклучени членови.

За успешно менаџирање на дистрибутивните канали на компанијата од голема важност е усогласување на стратегијата на истиот со останатите елементи на маркетинг миксот. Поаѓајќи од основната функција на дистрибутивниот канал, доставување на производот и услугата до потрошувачите каде, кога и како што тие сакаат, успешно менаџиран дистрибутивен канал резултира со непречено движење на производите и услугите до потрошувачите и истовремено исполнување на целите на компанијата поврзани со пазарна покриеност, продажба и профитабилност. Менаџирањето на дистрибутивниот канал е тековна задача од времето на неговото настанување. Конфликтите и проблемите се неизбежни, а нивното елиминирање е скоро невозможно, поради што соработката на членовите и наоѓањето начини за справување со конфликтите е од големо значење. Во литературата се понудени два главни пристапи за менаџирање на конфликтите:¹⁸⁴

1. *Бихевиорален*

- моќ на каналот
- лидерство во каналот;

2. *Контрактуален* или договорен

- вертикални маркетинг системи.

Моќ на каналот подразбира начин на кој еден член од дистрибутивниот канал може да влијае врз однесувањето на другите членови, наведувајќи ги да прават работи кои инаку не би ги правиле. Најчести форми на моќ се награда, принуда, експертиза, правна и референтна. Моќта на наградата или *reward power* е способноста на еден член да влијае врз однесувањето на друг член, употребувајќи стимули како попусти, трговски промоции или друг вид на промотивна поддршка. Принудната моќ (анг. *coercive power*) е сила можност да се влијае врз однесувањето на членовите во дистрибутивниот канал со употреба на закани кои можат да бидат во форма на ограничена достапност на

¹⁸⁴ Reid, R., & Bojanic, D., “*Hospitality marketing management*”, 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006, pp. 323-327

производи или услуги, или други непосакувани услови како цени или попусти. Експертизата (анг. *expert power*) е резултат на супериорното знаење на еден од членовите во каналот во споредба со друг. На пример, некои хотели плаќаат провизија и вработуваат независен хотелски претставник поради неговите/нејзините експертизи во справувањето со одредени пазарни сегменти. Легитимната моќ (анг. *legitimate power*) се добива преку контрактуални аранжмани кои ги дефинираат очекуваните однесувања на членовите. Најчеста форма на легитимна моќ во хотелската индустрија е франшизингот. На крај, референтната моќ (анг. *referent power*) се случува кога одреден член на каналот ужива престиж или слика од која ќе има корист друг член како резултат на нивната соработка.¹⁸⁵

Лидерство на каналот настанува кога еден од членовите на каналот треба да ја презема улогата на лидер. Лидерот тогаш може да ги организира членовите и да се насочи кон заедничките цели. Лидерот на каналот може да биде производител, посредник или продавач. Сепак, лидерот вообичаено може да биде голем и да има одржлива, конкурентна предност во нивната индустрија поради финансиските ресурси, маркетинг вештините или некоја друга особина. Тие конкурентни предности ќе ѝ овозможат на компанијата да ги одржи моќта и лидерството во каналот. Честопати, поврзувањето со успешна компанија е од голема корист со компаниите во дистрибутивниот канал. Производителите можат да добијат основа за моќ и да го преземат лидерството доколку одржат сигурни извори или контрола врз производот кој е краток во снабдувањето, а за кој има голема побарувачка од страна на потрошувачите. На пример, популарно одморалиште како што е *Walt Disney World* може да применува моќ и лидерство врз туристичките агенции, компаниите за изнајмување на автомобили и авиокомпаниите. Посредниците, како што се продавачите на големо и мало, можат да добијат контрола врз каналот доколку имаат способност да ги групираат компонентите од различни производители и да креираат атрактивен производ или доколку имаат пристап до важни пазари. Продавачите на тури на големо или уште познати како *tour wholesalers* ги комбинираат туристичките производи во пакети кои ги продаваат на туристичките агенции кои се продавачи на мало и имаат пристап до важни пазари и специјализираат во соработката со различни пазарни сегменти.

¹⁸⁵ Gunawardana, T.S.L.W., “*The Impact of Power Sources in Distribution Channel Performance: The Case of Sri Lanka*”, Symposium of Corporate Financial Topics (FIBE), Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), Bergen, Norway, 2010, pp. 3-4

Друг пристап за намалување на конфликтот во каналот и неизвесноста е **вертикалниот маркетинг систем** во кој членовите на дистрибутивниот канал работат заедно како една организација се со цел да постигнат повисоко ниво на ефикасност и оттаму да ги намалат целокупните трошоци за понуда на производи и/или услуги. Вертикалниот маркетинг систем нуди унифициран пристап на менаџментот на каналот и може да биде корпоративен, администриран или договорен. Во корпоративниот вертикален маркетинг систем (анг. *corporate vertical marketing system*) сите учесници се, всушност, членови на истата организација. Во тој случај оригиналната компанија или ги создава или ги купува другите компании во различни нивоа на каналот. Корпоративниот систем може да биде развиен преку назадна интеграција (кон производителот или добавувачот) или интеграција напред (кон продавачот или дистрибутерот). Пример за интеграција напред би бил дистрибутер на храна кој одлучува да започне со кетеринг работа. Администриран вертикален маркетинг систем (анг. *administered vertical marketing system*) е оној во кој производителот или добавувачот се труди да го контролира движењето на производи или услуги низ каналот. Тоа обично е поврзано со експертската моќ, каде што дистрибутерите и продавачите се во можност да се откажат од нивната контрола со цел да искористат од знаењето и искуството на производителот. Компаниите за менаџирање настани може да го имаат овој тип на аранжирање со агенти за продажба на карти кои го нудат и продаваат нивните настани. Тој аранжман е сличен на конвенционалниот канал, но потребна е поголема соработка и ширење информации за успешно работење. Договорен вертикален маркетинг систем (анг. *contractual vertical marketing system*) ги обединува членовите на каналот по пат на легален и задолжителен договор. Компанијата се согласува да ги почитува условите на договорот, чија цел е да ги воочи трошоците кои нема да се возможни доколку компаниите работат поединечно. Тој пристап е сличен на корпоративниот систем, но може да биде префериран кога компаниите немаат ресурси или експертиза за развој на операции на сите нивоа во каналот. Компанијата ќе има корист од преземање ресурси за функции како што се рекламирањето и истражувањето. Франшизингот е еден пример на конструктивен дистрибутивен систем.¹⁸⁶

Без разлика кој пристап за менаџирање ќе биде применуван, секоја компанија што нуди производи и услуги преку дистрибутивен канал треба да направи селекција на

¹⁸⁶ Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W., "MARKETING CHANNELS AND WHOLESALING", In Marketing, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2009, pp. 374-402

членовите и да одлучи за начините на кои ќе ги задржи успешните членови. Многу е важно компаниите да имаат добра проценка при изборот на членовите на каналот. Посредниците мора да покажат способност и подготвеност за извршување на посакуваните задачи. Дополнително идните членови на каналот мора да ја купат филозофијата на провајдерите на услуги. Провајдерот на услугата треба да ги одреди карактеристиките кои тој смета дека се важни за членовите на каналот и тогаш да ги евалуира потенцијалните членови врз основа на тие карактеристики. Откако компанијата ќе биде избрана, потребно е да се задржи со употребата на финансиски и нефинансиски мотиватори. Финансиските мотиватори се стремат кон усовршување на профитот на членот на каналот. Провајдерот на услугата може да го усоврши/подобри профитот на членот на каналот со понуда на попусти и промоции поврзани со посакуваните резултати, намалување на цени или зголемување на промотивната поддршка. Додека финансиските мотиватори се ефективни, нефинансиските мотиватори исто така треба да бидат земени предвид. Некои нефинансиски мотиватори кои можат да се користат се тренирање или подобрување на производите и услугите. На пример, тур-операторите и туристичките бироа често пати ги повикуваат туристичките агенции на патувања во дестинации со цел да се запознае агентот со производот. Тие патувања се бесплатни и им дозволуваат на туристичките агенции да ја видат дестинацијата од прва рака за да можат да ја пренесат информацијата на потрошувачите. Хотелите користат слична пракса со планерите на состаноци за да ги покажат нивните имоти.

При одлучувањето на дистрибутивниот систем со кој се доаѓа до целните потрошувачи од голема важност за компанијата е и зголемувањето на вредноста за потрошувачот. Најчести практики со кои се зголемува потрошувачката вредност се зголемување на потрошувачки бенефиции, како на пример подобрен квалитет на производот и/или намалување на трошоците за купување, односно намалување на цената.

Глава III. Настап на хотелските синцири на светскиот пазар

За повеќето луѓе заинтересирани за хотелската индустрија најпопуларниот пристап е можноста за поседување свој бизнис, било тоа да е ресторан или хотел, еден капацитет или цел синцир. Кога индивидуалните претприемачи избираат да започнат нивни сопствени бизниси се соочуваат со различни одлуки за локација, понуди на производи и услуги, финансирање и сл. Најважна одлука и една од оние што ќе влијае врз идниот успех или неуспех на бизнисот е онаа за организациската структура. Организациската структура се однесува на легалното оформување на деловниот субјект. Легалното оформување е важно, бидејќи судовите и владите ги третираат бизнисите и нивните сопственици различно врз основа на нивната организациска структура.¹⁸⁷

На светскиот пазар најчести хотелски организациски структури се:

- трговец поединец – англ. *Sole Proprietorship*;
- општо партнерство – англ. *General Partnership*;
- ограничено партнерство – англ. *Limited Partnership*;
- Ц корпорација – англ. *C Corporation*;
- С корпорација – англ. *S Corporation*;
- Друштво со ограничена одговорност – англ. *Limited Liability Company*.

При изборот на структура е важно истата да одговара на придобивките и на бизнисот и на неговиот сопственик. Меѓутоа, во текот на работењето промената на структурата исто така е возможна со цел приспособување на барањата на компанијата и нејзиното опкружување.

1. Општ пристап при изборот на одделни стратегии за раст и развој на меѓународните хотелски синцири

Хотелската индустрија се развила со различни структури во различни делови од светот, бидејќи секој регион поминал низ економски развој за време на различни периоди од историјата. Бројни истражувања покажуваат најголема побарувачка на хотелскиот пазар во Европа, Северна Америка и Азискиот Пацифик. Во Европа хотелската индустрија има зачетоци од пред 500 години и таму има многу хотели позиционирани во историски стари градови и пансионски покрај автопати. Европската

¹⁸⁷ Barth, C.S., and Hayes, D.K., “*Hospitality Law: Managing Legal Issues in the Hospitality Industry*”, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2006, pp. 59-67

индустрија била доминирана од независни, мали, фамилијано поседувани и менаџирани хотели. Франција, Германија, Италија и Велика Британија зависеле од домашните пазари додека другите европски земји, пак, имале поголем дел интернационални потрошувачи. Генерално, во Европа постоело слабо навлегување на брендираните хотелски синџири. Во Америка и во Канада хотелскиот развој одговара на економскиот и социјалниот развој на 19 и 20 век. Од 1945 година американските хотелски претприемачи, како што се *Conrad Hilton*, *Bill Marriott* и *Ray Kroc*, први започнале со развојот на брендираните хотели и ресторански синџири кои денес ги доминираат и американските и интернационалните хотелски пазари. Над 60 проценти од хотелите во Северна Америка со над 20 соби им припаѓаат на брендираните синџири и постојат над 200 такви хотелски брендови во Америка. Побарувачката зависи од домашните потрошувачи и покрај релативно младата индустрија во споредба со Европа, северноамериканскиот пазар е најзрелиот и софистициран во светот. Меѓутоа, европските компании почнале со купување на водечки американски хотелски синџири - *Ladbroke* го купил *Hilton International* кој подоцна е сменет во корпоративното име на *Hilton*; *Accor* ги купил *Motel 6* и *Red Roof Inns* и *Bass* (сега *InterContinental Hotels Group*) го купил *Holiday Inn* и *InterContinental Hotels*. Во Азискиот Пацифик, развојот на хотелите, поврзан со динамичниот регионален економски развој и растењето на патувањето за одмор, растел експоненцијално во последниот квартал на 20 век. Главните хотелски градби биле оригинално дизајнирани да ги опфатат потребите на интернационалните бизнис патници и патниците за одмор и фокусирани на нагорниот пазар (анг. *upscale market*) со интернационални брендираните хотелски производи со 4 и 5 ѕвезди. Тие хотели ги вклучуваат најдобрите синџири и се насочени кон растечкиот среден пазарен (анг. *mid-market*) сегмент, додека буџетните хотели главно се насочуваат кон домашните пазари.

Со развојот на хотелската индустрија низ времето се забележуваат и развојот и менувањето на стратегиите кои хотелските компании ги користат за настап и опстанок на пазарот. Кога станува збор за дефинирање на стратегија, не постои ниту една светски прифатена дефиниција. Терминот „стратегија“ го користат огромен број на автори и научници со различно значење. Во 1993 година *Mintzberg* при дефинирањето на терминот „стратегија“ се фокусира на план, модел, позиција и перспектива, по што се воведува и идејата за развивање на стратегија во организациите. Во светот на менаџментот, стратегијата претставува план кој ги концизира сите главни

организациски цели и политики, притоа воспоставувајќи кохерентен редослед на активности кои треба да бидат ставени во пракса. Без разлика за каков вид на организација станува збор, основните фактори и елементи, јасни и решавачки цели, можноста за одржување иницијатива, концентрација, флексибилност, координирано и посветено лидерство, и безбедност; се применуваат во секоја стратегија.¹⁸⁸

Porter, уште нарекуван татко на маркетингот, наведува 5 конкурентни сили:¹⁸⁹

1. Закана од нов влез на конкуренти (анг. *Threat of new entrants*);
2. Закна од супститути (анг. *Threat of substitute products or services*);
3. Моќта на клиентите (анг. *Bargaining power of buyers*);
4. Моќта на добавувачите (анг. *Bargaining power of suppliers*);
5. Ривалство помеѓу моменталните конкуренти (анг. *Rivalry among existing competitors*).

Овие пет сили заедно го детерминираат интензитетот на конкуренцијата и профитабилноста на индустријата, односно колку е појака силата или силите, толку поголемо влијание има врз формулирањето на стратегијата. Менаџерите откриваат најразлични начини за исполнување на организациските цели и најдобрата стратегија претставува уникатна формула која ги рефлектира специфичните околности на организацијата. Меѓутоа, на пошироко ниво можат да се идентификуваат три општи издржливи стратегии:¹⁹⁰

1. Лидерство во цена – анг. *Cost leadership strategy*;
2. Диференцијација – анг. *Differentiation strategy*;
3. Фокус на пазарна ниша – анг. *Focus on market niche strategy*.

Во табела 3.1 се претставени дел од светските хотелски синџири со имињата под кои настапуваат на светскиот пазар и избраната стратегија.

¹⁸⁸ Cunill, O., “*The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies*”, Haworth Hospitality Press, New York, 2006, p. 8

¹⁸⁹ Porter, M. E., “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, Harvard Business Review, 2008, pp. 23–41, преземено од: http://users.jyu.fi/~juanla/readings/hbr_on_strategy_23_41.pdf (посетено на 30 април 2013 година)

¹⁹⁰ Tanwar, R., “Porter’s Generic Competitive Strategies”, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 15(1), 2013, pp. 11–17, преземено од: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol15-issue1/b01511117.pdf> (посетено на 10 април 2014 година)

Табела 3.1. Приказ на дел од светските хотелски синџири и нивно присуство на различните пазарни сегменти

Стратегија	Хотелски синџир	Бренд	Опис
Лидерство во цена	Accor	Formule 1	Хотел со 0*
		Etap	Хотел со 1 ½ *
		Ibis	Ограничена услуга, насочени кон деловните патувања; половина од хотелите од овој бренд се лоцирани во центарот на градот, стратешки и/или туристички средини, или близу аеродроми
		Motel 6	Синџир на мотели покрај пат; повеќето се во Америка со мало присуство во Торонто, Канада
		Red Roof Inn	Синџир на мотели покрај пат; поголемиот дел од клиентите се бизнис патници
	Marriot International	Fairfield Inn	Хотел со 1 ½*, со ограничени услуги
		SpringHill Suites	Понуда на ограничен број услуги
		TownePlace Suites	Хотели за подолги престојувања, со акцент на хотелските услуги и домашниот комфор и удобност
	Hilton Hotel Corporation	Hampton Inns	Понуда на ограничени услуги
		Hampton Inn & Suites	Понуда на комбинација од традиционални хотелски соби и апартмани со станбен стил
Диференцијација	InterContinental	Express by Holiday	Понуда на ограничени услуги и капацитети
	Marriot International	Ritz-Carlton	Насочен кон луксузниот сектор на пазарот
		J.W. Marriott Hotels	
		The Luxury Collection / St. Regis.	
	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Four Seasons	Недостасува дефиниција
	Four Seasons	Four Seasons	Позициониран на врвот на највисокиот сегмент од интернационалната хотелска индустрија; локален пазарен лидер
		Regend	
	Hayatt	Grand Hyatt	Услуга за голем број бизнис дестинации, конвенции, состаноци; софистицирана технологија и капацитети; капацитети за банкет и конференција на највисок стандард; специјализирани програми
	Hilton Hotels Corporation	Hilton Hotels • Waldorf Astoria • Hilton Hawaiian Village Beach Resort and Spa • Palmer House Hilton	Лоцирани во големи бизнис центри, главни градови, авиони, туристички ресорти
	InterContinental	InterContinental	Луксузни хотели со 5* и одлична светска репутација; најновите хотели се со големи капацитети (370 соби/просек) и лоцирани во најголемите светски градови
Фокус или пазарна ниша – niche	Сегмент: Ограничена услуга		
	Accor	Ibis	
	Marriot International	Fairfield SpringHill Suites	
	InterContinental	Express by Holiday Inn	
	Hilton Hotels Corporation	Hampton Inn	
	Сегмент: Туризам покрај пат		
	Accor	Motel 6	
	Сегмент: Долг престој		
	Marriott International	TownePlace Suites and Residence Inn	
	InterContinental	Staybridge Suites	
	Сегмент: Деловно патување		
	InterContinental	Holiday Inn Select	

Приспособено според: Cunill, O., "The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies", Haworth Hospitality Press, New York, 2006, pp.10-15

Која стратегија и да ја користи хотелскиот синцир, менаџерите секогаш внимаваат на синцирот на вредности, при што лидерите ги идентификуваат активностите врз кои можеат да влијаат за да ги искористат трите стратегии за раст. Одлуките за раст на компаниите се поврзани со нивната бизнис стратегијата и влијаат врз компанијата во целост редефинирајќи ја нејзината област на дејствување. Како резултат, ширењето е нешто што денешните компании во модерната и динамична економија мораат да го направат. Оттука, доколку лидерите на компаниите одлучат да се шират, потребно е да ги анализираат сите можности за раст, односно во која насока сакаат да се шират за да ја дефинираат нивната активност. Хотелските синцири можат да се шират со употреба на бројни стратегии за раст, ниту една поважна од друга. Постојат аргументи според кои системите кои не се врз основа на капитални трансакции, посебно франшизните договори, се стратегии преферирани од хотелските синцири при експанзија. Заклучоците од бројни истражувања укажуваат на фактот дека франшизата е најшироко користена стратегија за раст и експанзија од хотелските синцири, а нејзината остра употреба доведува до зголемена пазарна концентрација на хотелските синцири.

2. Основни начини на досегашниот раст и развој на меѓународните хотелски синцири

Во литературата научниците укажуваат на низа анализи, студии, истражувања и разни процеси пред изборот на „совршената“ или „најдобрата“ стратегија за раст и развој на меѓународни компании. Дел од нив ги разгледуваат можностите на сопственост споредувајќи ги предностите и недостатоците на поседување хотел или синцир од еден сопственик и повеќе сопственици. Дополнително, разликите од влегување во хотелската индустрија како дел од големи хотелски синцири и самостоен настап на пазарот со долгорочни планови за прераснување во меѓународен синцир, исто така, се мета на дискусија и истражување од страна на експертите. Тука се разгледуваат економиите од обем кои можат да ги понудат меѓународните синцири, комбинираните сопственички и менаџерски улоги, финансирањето, управувачката експертиза, економии на искуство, пристап до моќни компјутеризирани дистрибутивни канали, анализа на макро и микро конкуренција, развиени критични фактори на успех итн. Без разлика дали хотелот е основан и влегол во хотелската индустрија самостојно со цел да прерасне во хотелски синцир или како дел од веќе постоечки меѓународен хотелски синцир, постојат пет основни начини за раст и развој на меѓународниот пазар и тоа преку франшизинг, менаџерски договори, стратешки алијанси, аквизиции и заеднички вложувања.

2.1. Франшизинг

Најпопуларната форма во денешно време помеѓу хотелите за настап и натпревар во хотелската индустрија е франшизингот. Популарноста на оваа стратегија за раст и развој на претпријатијата доведува до широк опсег на дефиниции во литературата, резултирајќи со голема забуна поради користењето на терминот за различни видови на бизнис врски. Во основа франшизингот го објаснува како бизнис форма која ги вклучува сопственикот на брендот и целокупниот бизнис систем кој преку договор пренесува интелектуални права за користење на неговото име и форма на друга страна, обично за одреден временски период во одредена географска средина.¹⁹¹

Lashley, C. во својата книга *Franchising Hospitality Services* истакнува дека во бизнис формата франшизинг (анг. *Franchise*) давателот на франшизата или франшизорот (анг. *Franchisor*), покрај согласноста на корисникот на франшизинг или франшизат (анг. *Franchisee*) да ги продава производите и услугите на франшизорот, го снабдува и со докажан метод на работење, поддршка и консалтинг услуги за основање на бизнисот и континуирана поддршка на франшизатот. Франшизатот речиси секогаш плаќа одредена членарина на франшизорот, како и одредена такса за маркетинг или рекламирање. Двете вклучени страни, франшизорот и франшизатот, остануваат законски посебно и покрај заедничкото работење и усогласување на напорите со цел да креираат успешен бизнис модел.¹⁹² Како бизнис модел, франшизингот ги комбинира најдобрите аспекти на деловните форми трговец поединец и корпорација, претставувајќи „хибриден модел“ кој ја пополнува празнината помеѓу работењето за нејкој друг и работењето за себе. Франшизингот на светскиот пазар се појавува во две главни форми. Едната форма е претставена како франшизинг на производ или трговија, според која франшизорот го поседува правото на името или брендот, и го продава или издава правото за користење на тоа име или бренд. Другата форма на франшизингот претставува бизнис формат кој вклучува покомплексна врска во која франшизорот го снабдува франшизатот со низа услуги и поддршки, додека франшизатот пак потпишува договор со кој се обврзува да работи со конкретни правила истакнати од страна на франшизерот. Иако е една од најпопуларните стратегии која сè повеќе се применува во услужниот сектор, од голема важност е да се истакне дека истата претставува тимска работа. Односно, за да успее

¹⁹¹ Cunill, O., “*The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies*”, Haworth Hospitality Press, New York, 2006, p. 111

¹⁹² Conrad, L., and Morrison, A.J., “*Franchising Hospitality Services*”, Butterworth/Heinmann, Oxford, 2000, p. 23

еден франшизор и сите негови франшизати мора да водат, на долг рок, профитабилни индивидуални франшизинг единици, бидејќи успехот на препознатливиот бренд зависи од континуираната соработка помеѓу франшизор и франшизат. Оттука популарната изреката за франшизингот гласи „работи за себе, но не само со себе“ (анг. *Franchising means working for yourself, but not by yourself*).¹⁹³

Гледајќи назад во историјата, почетоците на франшизингот како стратегија биле забележани во почетокот на 40-тите години на 19 век, кога пивар од Германија дал одредени права на неколку локални таверни да го продаваат неговото пиво под неговото име или бренд, *Spaten*. На тој начин, таверните всушност биле франшизати кои плаќале за правото да го користат тоа име. *Spaten* е бренд на германско пиво кое постои до ден-денес¹⁹⁴. Меѓутоа, модерната форма на франшизингот потекнува од 80-тите години на 19 век од *Mr. Isaac Merrit Singer*, основач на *I.M. Singer & Company*, кој прв ја патентирал својата машина за шиене. Сето тоа се случило откако во Singer добил право за производство на големо на машините за шиене, но од економски причини, како и географската распространетост на САД, не бил во состојба да ги сервисира и одржува истите. Започнал со издавање лиценци на локални трговци низ земјата за сервисирање и одржување на машините за шиене, при што подоцна им било дозволено истите да ги продаваат со договори со кои дополнително се ограничувала и географската средина или претставништво. Со своите договори, Singer ја вовел модерната форма на франшингот и оттогаш низа компании го преземале и приспособувале како бизнис стратегија за ширење на светскиот пазар истакнувајќи ги 50-тите и почетокот на 60-тите години како врв на развојот. Во тој период од 10 години раните гиганти на франшизингот како *McDonald's* и *Holiday Inn* се појавиле на 1.000 локации или отвориле 1.000 деловни единици, фокусирајќи се главно на продавањето франшизинг наместо на нивната поддршка и водењето успешни франшизинг системи. Дополнително биле забележани погрешни интерпретации за регрутирањето на франшизати од страна на франшизерите, што заедно со уште неколку проблеми од водењето франшизинг довело до воведување на посебни закони од страна на некои држави со кои се регулирало објавувањето на потребните информации за потенцијалните франшизати. Тие држави барале од франшизерот да достави документ со образложени информации за можноста на

¹⁹³ Goldberg, E., “*The Basics of Franchising*”, преземено од:
http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/what_is_franchising_the_basics.html (посетено на 19 јануари 2016 година)

¹⁹⁴ <http://www.spatenbeer.com/home.html> (посетено на 3 ноември 2016 година)

потенцијалниот франшизат. Околу 1979 година Федералната агенција за трговија (анг. *Federal Trade Commission*) издала правило за франшизинг (анг. *Franchising Rule*) со кое се регулирале минималните потреби за објавување информации. Од 90-тите години франшизингот покажува стабилен и континуиран раст на светскиот пазар.¹⁹⁵

Франшизингот нуди бројни бенефиции и за франшизерот, оној кој ја продава франшизата, и за франшизатот, оној кој ја купува франшизата. Гледајќи од перспектива на франшизерот, франшизата нуди можност за ширење на својот бизнис, бренд, со туѓи финансиски средства, а кога би требало сето тоа да се направи со сопствени средства или на друг начин на финансирање како што се кредитите, би одзело повеќе време и труд. Понатаму, франшизатите плаќаат надомест за купување на франшизата и тековни надоместоци за авторски права со што го „финансираат“ франшизерот континуирано дури и по основањето на бизнис моделот сè додека трае франшизинг договорот. Франшизерот понатаму со помош на тие средства инвестира во градење на светски препознатлив бренд, во работењето на корпоративното средиште, во тренинг и активности за поддршка на франшизати, во маркетинг активности, во подобрување на квалитетот на производите и услугите итн. Сите овие бенефиции франшизерот ги ужива без да чувствува притисок за враќање на финансиските средства или плаќање камата. Друга бенефиција е и поедноставниот менаџмент, односно со франшизниот договор франшизатот се обврзува да ги води секојдневните оперативни активности, додека франшизерот е во улога на супервизор и ги контролира клучните индикатори за успех. Кога споредени со мрежите за ширење на една компанија, поедноставниот менаџмент и ниските трошоци за работење го забрзуваат процесот на ширење на мрежата на франшизите. Дополнително, франшизите имаат подобра пазарна пенетрација. Поради долгорочното обврзување, генерално, помеѓу франшизерот и франшизатот, франшизерот ужива и бенефиција од намален степен на регрутирање менаџери за своите единици. Како за сите поголеми бизнис модели, така и за франшизата, економиите од обем се голема бенефиција. Мрежата на франшизи многу побрзо ги користи придобивките од купувачка моќ за разлика од останатите компании, со што се намалуваат производствените трошоци или се зголемуваат профитните маржи. Ова се

¹⁹⁵ The History of Franchising, преземено од <http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising> (посетено на 20 јануари 2015 година)

само дел од бројните бенефиции кои ги уживаат франшизорите од докажаниот бизнис модел.¹⁹⁶

Бројни се и бенефициите од франшизата и за оној што ја купува, односно франшизатот. Како претприемач, франшизатот купува докажан, разработен, успешен бизнис концепт со утврдени производи и услуги, и намален ризик од неуспех. Со потпишувањето на договорот за франшиза, франшизатот веднаш се здобива со препознатливо име односно бренд што е уште поголема предност доколку истото е со силна пазарна репутација. Покрај препознатливиот бренд и ексклузивното право за поседување на одредена територија или регион, франшизата нуди бенефиции на секое поле од водењето бизнис. Франшизатите имаат голема корист од рекламирањето и промоцијата која ја спроведуваат франшизорите, вклучувајќи реклами на местото на продажба, од постери до мобилни апликации или брошури. За секодневните менаџерски активности кои се во одговорност на франшизатите постојат клучни фактори на успех во договорот и се под мониторинг на франшизорите, франшизорите нудат помош и поддршка на франшизатите во секоја област од административното и генералното работење. При потпишувањето на договорот за франшиза, франшизатот е снабден со докажани системи за работење во зависност од природата на бизнис моделот, било тоа да се производи и производствени или услужни системи, финансиски и сметководствени системи, системи за залихи, насоки за управување со човечките ресурси, резервациски системи итн. Обуки, тренинг за менаџерски активности, семинари и работилници се дел од поддршката што ја нудат франшизерите, како пред потпишување на договорот така и во текот на работењето, за кои не се обврзани да имаат претходно искуство. Како што франшизорите бенефицираат од економите од обем, така и франшизатите имаат корист од купувната моќ, исполнувајќи ги потребните залихи со производи на намалени цени. Малите или самостојни компании најчесто не можат да овозможат оддел за истражување и развој со кој би биле во можност да посветат средства и време на нови производи и услуги или системи, што е голема предност за франшизните мрежи. Франшизорите одржуваат континуирано истражување и системи за развој на нови услуги, производи и системи во зависност од нивниот бизнис и нудат предвидување на пазарните трендови, од што корист имаат и франшизатите. Најголемата корист за франшизатите се и консултантските услуги што ги добиваат од франшизатите чија цел е да осигураат успех

¹⁹⁶ Alon, I., Ni, L. & Wang, Y., “Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising”, *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 2012, pp. 379–386

на сите франшизи. Франшизатите во текот на своето работење можат да сметаат на бројни успешни бизнис техники и совети од големите компании, како и полесно финансирање од страна на банките кои имаат олеснителна постапка за финансирање кога станува збор за франшизен бизнис модел.¹⁹⁷

Претставувајќи „сила во длабочина“ франшизата нуди бројни бенефиции за двете вклучени страни, главно, како резултат на можноста за франшизерите да добијат нови идеи од франшизатите за зајакнување на брендот на пазарот. Мнозинството франшизори ги охрабруваат франшизатите да учествуваат во градењето и развивањето на бизнис моделот и брендот на пазарот, работејќи на посилна врска и насочувајќи се кон исти цели со што синергијата во врската станува неверојатно моќна. Дополнително франшизатите се во можност да се консултираат меѓусебно и како резонатори да придонесат за раст и поголеми профити за сите засегнати.

На другата страна на бенефициите или предностите од франшизата се негативностите од истата кои во најголем дел, ако не и во целост, се на страната на франшизатот. Трошокот за поседување на франшиза, кој често пати е многу повисок од планираниот, е согледан како најголем недостаток при купување франшиза. Покрај високиот надоместок за купување на франшизата, франшизатите се обврзани континуирано, додека трае франшизниот договор, да исплаќаат надоместоци (ongoing royalties) и членарини за рекламирање на франшизерот. Сите профити франшизатите ги делат со франшизорот. Друг недостаток се и ограничувањата пропишани во франшизниот договор за водење на бизнисот со кои честопати франшизатот не е во можност да направи промени, било тоа да е приспособување на бизнис моделот на локалниот пазар, одговарање на пазарната побарувачка или спроведување активности кои би придонеле за раст на бизнисот. Дополнително, иако најчесто поволен, мониторингот од страна на франшизерот на долг рок би можел да биде и фрустрирачки за франшизатот. Најголемите негативности се поврзани со стратегиите за напуштање на пазарот. Доколку франшизатот сака да го напушти пазарот, истиот нема слобода да ја продаде франшизата или бизнис моделот на секој кој не е одобрен од страна на

¹⁹⁷ Conrad, L., and Morrison, A.J., “*Franchising Hospitality Services*”, Butterworth/Heinmann, Oxford, 2000, pp. 4-11

франшизерот. Недостатоците се зголемуваат со можноста за напуштање на пазарот на франшизерот.¹⁹⁸

По бројни исцрпни истражувања, според научниците во центарот на франшизата лежи врската помеѓу франшизерот и франшизатот, и токму успешната врска е таа која ја прави оваа организациска форма уникатна на светскиот пазар.¹⁹⁹ Набљудувајќи ги факторите кои предизвикуваат конфликт помеѓу двете страни, како највлијателни се истакнуваат процесот на стекнување доверба кај франшизатите и нивна сатисфакција, подготвеност за споделување информации од страна на франшизатите, исполнување на понудените услуги од франшизерот како договорна обврска, намалување на тензијата поради стандардизирани приспособувања, избирање неискусни франшизати и притоа спроведување подолги тренинг програми, решавање спорови преку повеќе договори итн. Бидејќи добрата врска помеѓу франшизерот и франшизатот е критична за успехот на двете страни, а франшизата е таа која ја развива долгогодишната бизнис врска, уште во 60-тите години некои држави започнале со спроведување одредени закони кај договорните страни заради избегнување на недоразбирања, конфликти и погрешни интерпретации. Со растот на употреба на франшизата како стратегија се развивале и законите за нејзина регулација.

Статистиките покажуваат дека франшизата е една од најкористените и најмоќните стратегии за ширење на бизнисите во денешно време. Интернационалната асоцијација за франшиза (анг. *International Franchise Association – IFA*²⁰⁰) секоја година изготвува економски прегледи за франшизинг бизнисите со предвидувања за франшизинг секторот во американската економија. Според прегледот од јануари 2016 година прикажан во табела 3.2 може да се забележи дека бројот на бизниси под франшизинг моделот бележи континуиран раст од 2011 година, како и бројот на вработувања во истите.

¹⁹⁸ *Advantages and disadvantages of franchising*, преземено од: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-franchising> (посетено на 26 јануари 2016 години)

¹⁹⁹ Spinelli, S., and Birley, S., “Toward a Theory of Conflict in the Franchise System”, *Journal of Business Venturing* 11, 1996, pp. 329-342

²⁰⁰ International Franchise Association – интернационална асоцијација за франшиза која работи според владини регулативи и јавни политики, медиумски врски и едукативни програми со цел да ги заштити, поддржи и промовира франшизите. Во членовите на IFA спаѓаат франшизинг компании од над 300 различни категории на бизнис модели, индивидуални франшизати и компании кои ја поддржуваат индустријата во маркетинг, закони, технологија и бизнис развој. (<http://www.franchise.org/about-ifa>) (посетено на 30 март 2015 година)

Табела 3.2. Економски преглед за франшизинг бизнисите со предвидувања за франшизинг секторот во американската економија

Пресметки	Јануари (предвидени)									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Основани	774.016	746.646	740.098	736.114	747.359	757.857	769.782	782.573	795.932	
промени во %	0,4%	-3,5%	-0,9%	-0,5%	1,5%	1,4%	1,6%	1,7%	1,7%	
Вработување	8.028	7.800	7.780	7.940	8.127	8.334	8.573	8.834	9.112	
(илијади)	0,4%	-2,8%	-0,3%	2,1%	2,3%	2,5%	2,9%	3,0%	3,1%	
промени во %										
Аутпут (милијарди	696	674	699	734	768	804	845	892	944	
доллари)	3,2%	-3,2%	3,6%	5,0%	4,7%	4,7%	5,0%	5,6%	5,8%	
промени во %										
БДП (милијарди	410	405	414	434	453	473	496	523	552	
доллари)	1,8%	-1,2%	2,2%	4,8%	4,4%	4,4%	4,8%	5,5%	5,6%	
промени во %										

Извор: <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016.pdf> (посетено на 30 март 2015 година)

Понатаму *IFA* ги анализира основањата на нови бизниси по сектори, каде што сместувањето и покрај негативните бројки во 2009, 2010 и 2011 година покажува пораст од 25.588 единици во 2009 година, до 27.479 во јануари 2016 година. Најголемиот раст на основани франшизи бележи во 2012 година, каде што од -1,6% во 2011 година, во 2012 година бројот се зголемува за 2,2%. Состојбата е иста и со бројот на вработени во франшизни единици, започнувајќи од 671.702 во 2009 година, до 771.673 вработени во 2016 година.²⁰¹

Според податоците од извештајот на Европската франшизинг федерација (анг. *European Franchise Federation – EFF* ²⁰²) во 2014 година, франшизинг секторот бележи стабилен раст и во европските земји. Од табела 3.3 каде што е прикажан бројот на франшизни брендови во дел од европските земји за периодот од 2007 година до 2014 година може да се забележи раст кај секоја од наведените земји, освен Грција која бележи пад од дури 16% за тој период. Најмал раст е забележан во бројот на франшизни брендови во Словенија со само 4%, по што следуваат Германија со 8% и Турција со 9%. Поголем раст е забележан во Холандија (12%) и В. Британија (13%). Додека пак во Хрватска, Франција и Белгија е забележан значително повисок раст од 33%, 36% и 42%.

²⁰¹ <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016.pdf> (посетено на 30 март 2016 година)

²⁰² European Franchise Federation, EFF – непрофитна асоцијација регулирана со закон од 21 јуни 1921 година чија цел е лобирање (единствен авторитетен глас за промоција на франшизинг во Европа со ЕУ и сите останати релевантни интернационални или национални институции), саморегулатива (промоција на франшизинг бизнис модел во согласност со саморегулативната етичка рамка во франшизингот) и најдобра заедница за тренинг на асоцијации и франшизи (платформа за размена на најдобрите практики и бенчмарк за заедницата на асоцијации, како и нивните франшизинг членови). <http://www.eff-franchise.com/Home.html> (посетено на 30 март 2016 година)

Табела 3.3. Број на франшизни брендови од 2007 до 2014 год. во дел од европските земји

Земја	Број на франшизни брендови							
Европа	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (предв.)
<i>Белгија</i>	200	240	320	360	350			350
<i>Хрватска</i>	120	145	150	168	175	180	180	180
<i>Франција</i>	1.137	1.229	1.369	1.477	1.569	1.658	1.719	1.796
<i>Германија</i>	910	950	960	980	990			990
<i>Грција</i>	544	560	563	450	456			456
<i>Холандија</i>	676	687	692	714	739	769		769
<i>Словенија</i>	103	106	107	103	106	108		108
<i>Турција</i>				1.669	1.708	1.860	1.840	1.840
<i>В.Британија</i>	809	838	845	900	929		930	930
Вкупно				12.251	12.712			13.627

Извор: European Franchise Federation, [http://www.eff-](http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf)

[franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf](http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf) (посетено на

30 март 2016 година)

Во табела 3.4 е прикажан бројот на франшизинг единици во истите земји, забележувајќи го скоро истиот тренд како кај бројот на франшизинг брендови. Покрај растечкиот тренд од анализата на бројките во табелата може да се забележи дека растот на франшизинг единици не е ист со растот на франшизинг брендови. Конкретно, во Белгија покрај зголемениот број на брендови, единиците остануваат исти во 2010, 2011 и 2014 година. Во Хрватска за разлика од 33% раст во франшизинг брендови, кај бројот на франшизинг единици е забележан раст од само 10%. Грција се соочува со тренд на пад и во бројот на франшизинг единици, но за разлика од 16% кај бројот на франшизинг брендови падот кај бројот на франшизинг единици е само 4%. Тоа најчесто е резултат на влијанието од конкуренцијата при влез на нов бренд на пазарот.

Табела 3.4. Број на франшизинг единици од 2007 до 2014 година во дел од европските земји

Земја	Број на франшизинг единици							
Европа	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (предв.)
<i>Белгија</i>				11.000	11.000			11.000
<i>Хрватска</i>	900		1.000	940				1.000
<i>Франција</i>	47.291	50.127	53.101	58.351	62.041	65.059	65.133	69.735
<i>Германија</i>	55.700	57.000	61.000	65.500	66.900	65.059		65.059
<i>Грција</i>	11.650	12.769	12.048	12.084	11.113			11.113
<i>Холандија</i>	28.219	28.466	29.021	29.509	29.781	29.919		29.919
<i>Словенија</i>	1.213	1.525	1.527	1.532	1.540	1.580		1.580
<i>Турција</i>				50.000		51.000		55.000
<i>В.Британија</i>	36.200	36.600	36.500	38.600	40.100		39.000	39.000
Вкупно				433.781				517.864

Извор: European Franchise Federation, [http://www.eff-](http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf)

[franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf](http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf) (посетено на

30 март 2016 година)

Во табела 3.5 е претставен бројот на вработени во франшизните единици дел од европските земји за период од 2007 до 2014 година. Покрај недостатокот на информации за дел од годините, може да се забележи трендот на пораст кај сите земји освен Грција, која во 2008 и 2009 година се соочува со ист број на вработени во франшизните единици.

Табела 3.5. Преглед на податоците од вработувањето во франшизни единици од 2007 до 2014 година во дел од европските земји

Земја	Вработување во франшизни единици							
Европа	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (предв.)
<i>Белгија</i>				70.000	80.000			
<i>Хрватска</i>				16.500	16.000			
<i>Франција</i>	330.991	327.773	327.773	310.265	323.497	400.000		
<i>Германија</i>	450.000	459.000	463.000	496.000				
<i>Грција</i>		150.000	150.000					
<i>Холандија</i>	255.201	258.808	257.361	270.300	261.000			
<i>Словенија</i>	6.800	6.910	6.910	6.800	6.950			
<i>Турција</i>				350.000		370.000		
<i>В.Британија</i>	467.000	465.000	521.000	594.000		561.000		
Вкупно			3.073.896					

Извор: European Franchise Federation, <http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf> (посетено на 30 март 2016 година)

Стабилниот раст на франшизата го зајакнува нејзиното економско значење во бројни светски земји, при што владините организации се фокусираат на нејзината поддршка, раст и развој, подобрувајќи ги регулативите за франшизинг и обезбедувајќи им на вклучените страни најдобри практики и принципи.

2.2. Менаџерски договор

Изборот на стратегија за експанзија најчесто зависи од големината на инвестицијата од страна на инвеститорот, односно хотелиерот во хотелската индустрија. Оттука, доколку хотелиерот преферира минимални обврски и одговорности, менаџерскиот договор е добар избор. Менаџерскиот договор претставува уште една популарна стратегија, посебно кај хотелските компании, за влез на пазар со кој му се дозволува на операторот, кој може но не мора да биде и инвеститор, да управува со хотелот за одреден договорен надоместок. Односно, менаџерскиот договор е договор помеѓу сопственикот на хотелот и операторот според кој сопственикот вработува оператор како агент кој ќе преземе целосна одговорност за менаџирањето на сопствеништвото на професионален начин.

Како франшизерот и франшизатот и агентот и сопственикот имаат обврски пропишани со менаџерскиот договор. Според *Detlefsen* и *Glodz* вообичаените одговорности на операторот наведени во менаџерскиот договор вклучуваат:²⁰³

- Менаџирање на сите хотелски оддели, како што се одржување, храна и пијалак, продажба, домаќинство, рецепција итн.;
- Регрутирање, вработување, тренинг, надгледување и отпуштање на вработени;
- Основање цени и услови за хотелски услуги;
- Планирање, купување и надгледување на капиталните трошоци, како што се опремата, мебелот и сл.;
- Подготвување и спроведување на односи со јавноста, рекламирање и маркетинг активности;
- Изготвување месечни и годишни финансиски извештаи и дневни извештаи за сопственикот;
- Набавка, склучување договори и плаќање за тие услуги;
- Водење на хотелот во согласност со дозволеният годишен буџет и условите во менаџерскиот договор;
- Усогласување со стандардите за производи и услуги на компанијата или брендот.

²⁰³ Detlefsen, H., & Glodz, M., “*Hotel Management Contracts: Historical Trends*”, HVS, Chicago, 2013, преземено од: http://www.hotel-online.com/News/PR2013_1st/Mar13_MgmtContractTrends.html (посетено на 10 април 2016 година)

Од активностите на операторот произлегуваат и два вида на компании за управување со хотелот: бренд оператори и независни оператори. Во случајот кога инвеститорот склучува договор со бренд оператор, истиот е одговорен и за менаџирање на компанијата вклучувајќи ги сите специјализирани компоненти за искористување на бенефициите за добро познат бренд и искусен менаџмент. Склучувањето договор со бренд оператори е највообичаено помеѓу поголемите хотели кои нудат целосна услуга, како што се *Hilton, Hyatt, Intercontinental Hotel Group, Marriot* и *Starwood*. Избирањето на бренд оператори од страна на инвеститорот им нуди можност за „скромна“ заштеда, бидејќи не мораат да плаќаат целосна франшизна членарина покрај основните и стимулативните надоместоци, како полесен пристап до извори за финансирање заради позитивната перцепција како помалку ризични клиенти. На негативната страна на бренд операторите е нефлексибилноста кога станува збор за менаџерските надоместоци и маркетинг трошоци. Кога инвеститорите избираат независни оператори за потпишување менаџерски договори, истите добиваат бренд со помош на договор за лиценца помеѓу инвеститор и хотелски бренд, и менаџерска експертиза со потпишување на менаџерскиот договор помеѓу сопственикот и независната менаџерска компанија. За разлика од изборот на бренд операторите, индивидуалните оператори како избор се највообичаени помеѓу малите и средните хотели, посебно хотелите со ограничена услуга. Дополнително, независните оператори имаат помали трошоци, при што генерираат релативно високи профити, но нивните вкупни надоместоци за менаџмент и франшиза честопати се поголеми од оние на бренд операторите. Во најголемите независни хотелски менаџерски компании во Америка се вбројуваат *Interstate Hotels u Resorts, Pillar Hotels & Resorts, GF Management, White Lodging Services Corp, Pyramid Hotel Group, HVS Hotel management, Hostmark* и др.²⁰⁴

Гледајќи наназад во историјата, менаџерските договори започнале да се употребуваат во хотелската индустрија помеѓу 50-тите и 60-тите години на 20 век, а биле креирани од *Hilton* и *Sheraton* како начин за експанзија на интернационалните пазари. Откако се докажала нивната остварливост како стратегија за ширење, во 70-тите и 80-тите години повеќето американски компании ги вклучиле менаџерските договори во нивното работење со цел да ги искористат поволностите од инвестиции на трети лица.

²⁰⁴ *Everything you need to know: investing in hotel business*, The Money Cloud, 2015, преземено од: <https://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook%20-%20Chapters19-21.pdf>, (посетено на 10 јуни 2016 година)

Со договорите биле предвидени исплати на членарини пред отворање на деловните единици, како и годишни менаџерски надоместоци, најчесто 3 до 4 проценти од вкупните приходи, кои иако повеќето компании ги исплаќале, постоеле и такви кои не ги признавале. Во повеќето случаи основата за менаџерските надоместоци, 3 до 4 проценти, била доволна за остварување на 50 проценти нето оперативни приходи по подмирување на сите оперативни и фиксни трошоци. Поврзувањето на членарините со приходите наместо профитите довело до континуиран раст и развој на капацитетите и услугите на хотелските синџири, при што приходите и членарините се зголемувале, но не и приходите за сопственикот. Дополнително, повеќето менаџерски договори биле долготрајни, до над 20 години, и не вклучувале клаузули за продуктивност или замена на несоодветен оператор. За разлика од 80-тите години кога хотелските групи ширум светот биле присвоени од инвеститори и сопственици поради ширењето на индустријата за недвижности претставувајќи „продажен пазар“ за менаџерските компании, денес поради поголемата конкуренција пазарот е во полза на менаџерските компании.²⁰⁵

Со растот и развојот на индустријата и хотелските синџири, менаџерските договори денес се пософистицирани документи за разлика од минатото. Во 21 век менаџерските договори се толку прецизно „дотерани“ што вклучените предмети се добро основани и развиени, форматите се сè послични, а повеќето од нив се и предмети на поголеми преговори. Поради појавата на спорови помеѓу вклучените страни, одредени предмети или спорни прашања добиле вредност, а исто така и континуирано се воведуваат нови кои се однесуваат на двете страни. Сето тоа придонесува менаџерските договори да претставуваат важен документ при купување на хотел и нивното правилно извршување е витален чекор за развој на успешен хотелски бизнис. Оттука, експертите од хотелската индустрија посочуваат на основни одредби вклучени во менаџерските договори и тоа:²⁰⁶

- **Рок на договорот** – претставува должината на времето кога договорот е на сила. Во овој дел вообичаено се вклучени датумот на започнување, кој може но не мора да биде конкретен датум, односно може да биде и одредена појава како отворање на хотелот, и датумот на престанок на договорот. Покрај рокот на

²⁰⁵ Rushmore, S., “*Hotel Investments Handbook (Handbook)*”, HVS International, Mineola, New York, 2002, pp. 392-423, преземено од: [http://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel Investments Handbook/Hotel Investments Handbook.pdf](http://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook.pdf), (посетено на 10 ноември 2014 година)

²⁰⁶ Deroos, J. A., “*Hotel management contracts – Past and present*”, Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 2010, pp. 68-80, преземено од: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/159/> (посетено на 15 ноември 2014 година)

договорот, т.н. иницијален рок, во овој дел може да бидат вклучени и повеќе дополнителни рокови за обновување, со што ќе се продолжи времетраењето на договорот. Овој дел од договорот влијае врз хотелскиот оператор на тој начин што го ограничува времето на водење на хотелот и добивање менаџерски надоместок, а бидејќи присвојувањето хотел вклучува почетни трошоци истите имаат потреба од договори долги доволно за да ги покријат трошоците. Дополнително, бидејќи повеќето менаџерски недостатоци се структурирани така што се наградуваат само профитабилните резултати на работење на операторите им се потребни и до неколку години за достигнување ниво на профити потребни за добивање разумен износ на надомест. Од страна на сопственикот, рокот на договорот е поврзан директно со престанок на договорот заради неисполнување и купување на договорот од друга странка, и од таа причина тие се заинтересирани за пократки договори. Од 80-тите години на 20 век, иницијалните рокови се намалени и се движат од 10 до 30 години, каде што договорите со бренд оператори се подолгорочни за разлика од договорите со индивидуални оператори. По завршувањето на иницијалниот рок, договорот може да се продолжи со дополнителните договори од 1 до 10 години.

- **Менаџерски надоместок** – претставува надоместок за хотелскиот оператор за давање или исполнување бројни услуги наведени во менаџерскиот договор. Најчесто менаџерскиот надоместок доаѓа во две форми и тоа основен надоместок и стимулациски надоместок. Основниот надоместок е поголемиот дел од менаџерскиот надоместок и е фиксен процент од бруто приходите, најчесто од 2-4%. Стимулацискиот надоместок пак е надоместок за награда на операторот за ефикасното и профитабилно менаџирање и е поврзан со профитот наместо со приходот. Постојат повеќе видови стимулациски надоместоци, но најчесто се јавуваат како процент од достапни парични средства по приоритет на сопственик, односно повраток на инвестиција (од 15-30%), оперативни парични средства или приход пред оданочување (од 10-20%), позитивни промени во буџетот итн. Во овој дел од менаџерските договори можат да бидат вклучени и останатите надоместоци кои сопствениците треба да ги исплатат како дополнителни, а тука спаѓаат надоместоците за маркетинг, сметководство, резервација, управување со проекти итн.

- **Финансиско известување** – Бидејќи финансиските резултати се единствените реални мерки достапни за сопствениците на хотелот, комплетното, конкретно и навремено известување за истите е една од најважните обврски на операторот со цел да се евалуира неговото работење и ефективност. Во овој дел од менаџерскиот договор потребно е во детали да се објаснат финансиските извештаи кои операторот мора да ги подготви, на кој начин истите ќе бидат изработени и кога ќе ги приложи. Финансиските извештаи мора да се организирани во унифицирана форма и детално обработени заради побрза евалуација на резултатите и забелешка на недостатоците. Извештаите мора да бидат изработени од страна на сметководители, периодично прегледувани и навремено издадени. Потребата од унифицирана сметководствена постапка е посебно важна заради споредбата на финансиски извештаи во рамките на иста компанија, како и со останати слични хотели. За таа цел Хотелската асоцијација во Њујорк (анг. *Hotel Association of New York City, Inc.*) усвоила унифициран сметководствен систем за хотели (анг. *Uniform System of Accounts for Hotels*).

- **Годишни планови** – Генерално, операторот или менаџерската компанија приложува годишни планови за сопственикот, вклучувајќи буџети, извештаи и планови со детални очекувања од менаџерската компанија за следните 12 месеци, предвидувања за приходи и трошоци, буџет за капитални трошоци, буџет за одржување и поправка, маркетинг план, планови за издавање или најмување комерцијален простор, плати, персонал итн.

- **Процес за усвојување буџет** – Во овој дел се опишува процедурата за изработка на хотелските буџети, поднесување на сопственикот, преглед, приспособување и стапување на сила. Процесот е дел и од менаџерскиот договор и, исто така, претставува начин со кој се истакнува влијанието на сопственикот врз трошоците и начинот на работење на хотелот. Процесот за усвојување буџет обично започнува 4 месеци пред оперативната година.

- **Одобрување од сопственикот** – Иако дел од менаџерските договори не вклучуваат одобрувања од сопственикот, со цел сопствениците да имаат влијание врз одлуките за менаџирање на објектот, дел од менаџерските договори содржат бројни точки за одобрување. Тука спаѓаат: трошоци за некапитални инвестиции, трошоци за капитални инвестиции, планови за реновирање на објекти, трошоци кои не се вклучени во годишните планови, надворешни консултанти, осигурителни

полиси, иницијални плати, зголемувања и бенефиции, избор на банка, промени во цени на храна, пијалак и сместување итн.

- ***Престанок на договорот*** – Со потпишување на договор, како што е случајот со менаџерските договори, имплицитно е верувањето дека врската помеѓу вклучените страни ќе трае до крај. Иако постојат случаи кога тоа е така, во одредени случаи една од вклучените страни не успева да ги исполни страните при што договорот мора да се прекине. За да се заштитат двете страни, менаџерските договори вклучуваат посебни одредби со кои им се дозволува на едната или двете страни да го прекинат договорот. Најчести одредби со кои сопственикот го прекинува договорот се: банкрот на операторот, купување на операторот, неуспех да се постигне одредено ниво на перформанси, материјално прекршување на договорот од страна на операторот, одземање на дозволата, несоодветно однесување или измама од страна на операторот како незаконско присвојување или пренасочување на средствата итн. Од друга страна, операторот има право да го прекине менаџерскиот договор доколку се соочи со банкрот на сопственикот, материјално прекршување на договорот од страна на сопственикот, одземање на дозволата на сопственикот, прекин на обезбедување соодветни фондови од страна на сопственикот, осуда итн. Клучот при прекинување на договорот е во можноста за брзо и заклучно отстранување на виновната страна.

- ***Операторот како инвеститор*** – Повеќето сопственици на хотели се обидуваат да преговараат со операторите за некоја форма на финансиска обврска со верување дека кога би имале оператор кој финансиски ќе биде поврзан со успехот на проектот ќе се креираат дополнителни стимулации за менаџирање на профитабилен начин. Најчесто операторите се обврзуваат како финансиски инвеститори преку одлагање или откажување на стимулативниот менаџерски надоместок, обртни средства, мебел и др.

- ***Трошоци на операторот*** – Менаџерските компании, или операторот, најчесто се соочуваат со два вида на трошоци за време на управувањето со хотелот, познати како „*home office expenses*“ и „*system reimbursable charges*“. Во првата група на трошоци спаѓаат сите трошоци за водење на домашните и регионални канцеларии на менаџерската компанија како плати и бенефиции за извршниот персонал и персоналот за поддршка, оперативни трошоци за деловни простории како закупнина, канцелариска опрема, мебел и резерви, како и административните

трошоци, вклучувајќи осигурување, книговодство итн. Најчесто овие трошоци се опфатени во менаџерскиот надоместок. Втората група на трошоци ги подмирува сопственикот на хотелот за централизираните услуги извршени од страна на операторот, а тука спаѓаат национални и регионални канцеларии за продажба, рекламирање на целиот систем, системи за управување на информации и купување, програми за едукација и тренинг итн.

- **Пренос на сопственост** – Можноста од вклучените страни, сопственикот и операторот, за лесен пренос на сопственост е пожелна бидејќи ѝ овозможува на страната која продава да ја види вредноста на компанијата. Дефинирањето на јасни услови за пренос на сопственост се од големо значење, бидејќи појавата на какви било забрани при продажба можат да ја намалат вредноста на бизнисот, а страната која останува е зависна од можностите и изворите на новиот сопственик за иден успех. За да се заштитат и сопственикот и операторот, во менаџерските договори се нагласуваат посебни ограничувања за пренос на сопственоста, најчесто во два вида: потреба од дозвола и право на прво одбивање.

- **Осигурување и имотен приход** – При несреќа или пресуда за прекршок, најчесто, осигурителната компанија го обесштетува сопственикот. Меѓутоа, повеќето хотелски оператори бараат во менаџерските договори да се нагласат одредби со кои ќе се искористи осигурањето за реконструкција при отштета на хотелот, додека други оператори бараат дел за изгубениот менаџерски надоместок.

- **Вработени** – Една од најпреговараните точки од менаџерскиот договор е точката со која се одлучува дали вработените во хотелот ќе бидат од страна на сопственикот или од страна на операторот. Сопствениците најчесто сакаат вработените да се на операторот, а операторот пак сака вработени под надлежност на сопственикот. Тоа е така поради обврските со кои се стекнува работодавачот, односно директната одговорност за данок на приход, социјална безбедност, како и навремени плаќања на трошоците кон даночните служби. Според повеќето менаџерски договори, сопствениците на хотелот се одговорни за обезбедување доволно парични средства за покривање на трошоците поврзани со вработените и од таа причина операторите не сакаат да бидат во улога на работодавец.

- **Резерва за замена** – Во овој дел од менаџерскиот договор се дефинира фонд за акумулирање капитал за одредена периодична замена на опремата и

мебелот, кои генерално треба да се заменуваат на секои 8 до 10 години. Со цел да се обезбеди доволно висок фонд за замена на опрема и мебел се користат најразлични формули меѓу кои најпопуларни се процент од приход, фиксен годишен износ и договорен годишен износ.

- **Ограничувања за операторот** – Со цел да се избегне ситуација каде што хотелските синџири основаат повеќе хотели на ист пазар, повеќето менаџерски договори вклучуваат одредба во која се наведуваат ограничувања. Во основа просторните ограничувања се однесуваат на бројот на објекти кои хотелската компанија може да ги поседува, издава, менаџира или франшизирање на други објекти за сместување во рамките на дефиниран географски простор на главниот објект.

- **Обесштетување** – Повеќето менаџерски договори вклучуваат клаузули за обесштетување на вклучените страни при бројни долгови и загуби. Бидејќи операторот и сопственикот се соочуваат со различни ризици за обесштетување, постојат две најважни клаузули за обесштетување: обесштетување од страна на сопственикот и обесштетување од страна на операторот.

- **Менаџерски услуги пред отворање** – Во случај кога хотелските компании преземаат нов објект, целта е склучување менаџерски договор со оператор кој ќе понуди услуги пред отворање. Дел од тие услуги се приложување на буџет, услуги за персонал, лиценци, договори, дозволи, купување, инсталација, продажба и маркетинг, координација и финансиски системи и контрола. За истите услуги сопственикот користејќи најразлични формули пресметува надоместок за операторот, како износ по соба, фиксен износ, актуелни трошоци, актуелни трошоци со додаток и сл.

- **Поддршка за технички услуги** – Техничките услуги се дополнителните услуги понудени од некои менаџерски компании пред и за време на фазата на отворање на хотелот. Тука спаѓаат иницијалниот дизајн, архитектура и дизајн на капацитетите, финален дизајн, надзор на проектот итн.

Како кај франшизингот, така и кај менаџерските договори постојат бројни предности и недостатоци за вклучените страни. На страната на предностите за операторот се вбројуваат можностите за брза и евтина експанзија, мал ризик од неуспех од причина што финансиските инвестиции се одговорност на сопственикот, критична маса, контрола на квалитет, без трошок за амортизација и др. Меѓутоа, операторите се

елиминирани од дополнителните предности на сопственост што претставува голем недостаток за операторот, односно со зголемување на вредноста на хотелот од страна на менаџерската компанија за времетраење на менаџерскиот договор претставува бенефиција за сопственикот при продавање или рефинансирање на хотелот. Понатаму, минималното влијание врз сопственичките одлуки, зависноста од финансиски средства од сопственикот и престанокот на договорот, исто така, се вбројуваат во најголемите недостатоци на менаџерските договори за операторот. Од страната на сопственикот, меѓу најголеми предности од менаџерските договори се наоѓаат стекнувањето со оперативна експертиза од страна на операторот, менаџмент на квалитет, моментално препознавање на името и др. Додека пак загубата од оперативна контрола, одговорноста за сите тековни трошоци, прекин на операторот, продажба на капацитетот, како и трошоците за менаџирање се само дел од недостатоците од менаџерските договори за сопствениците. Поради бројните придобивки и недостатоци од менаџерските договори за вклучените страни од големо значење е неговото преговарање со што ќе се задоволат и сопственикот и за операторот, а притоа ќе се обезбеди ефективна долгорочна деловна врска помеѓу вклучените страни. Доколку не се постигне ефективно преговарање и исполнување на целите на вклучените страни, може да се резултира со спорови.²⁰⁷

Потпишувањето, стапувањето на сила, траењето и престанокот на менаџерските договори се регулираат со општите локални или национални закони под кои договорите се потпишуваат, односно деловните договори се предмет на регулативите и законите на регионот или државата во која истите се реализираат. Оттука, и разликите помеѓу менаџерските договори ширум светот се многубројни. За таа цел *Manav Thadani* и *Juie S. Mobar*, експерти од консултантската организација *HVS*, спровеле истражување за менаџерските договори покривајќи ги териториите на Америка, Европа и Азија. Во истражувањето биле вклучени 236 менаџерски договори или околу 57.055 соби од 38 брендираны хотелски компании во еднаков размер од сите региони. Како зависни варијабили во истражувањето биле вклучени пазарното позиционирање, бројот на соби и година на склучување (пред и во или по 2005 година) на договорот како примарни, и менаџирање, вид на имот (нов или постоечки), година на отворање (пред и во или по 2005 година) и локација на имотот (по град и по земја) како дополнителни варијабили. Резултатите од истражувањето покажале дека европските менаџерски договори се со

²⁰⁷ Collins, S., & Perret, S., "Which hotel operating model is right for you?", HVS, 2015, преземено од: <http://rss.hsynidicate.com/file/152005606.pdf> (посетено на 15 август 2016 година)

најдолг просечен век на траење од 21,1 година, по кои следуваат азиските со 18,3 години и на крај американските со 15,6 години. Во Европа најзастапени се менаџерски договори со траење од 25 години и 30 години, со по 25%, по што следуваат 20-годишните договори, со 21%. Само 2% од договорите се со траење од над 30 години, но и краткорочните договори се исто така помалку застапени. Во Америка, пак, дури 28% од менаџерските договори се со траење од 25 години, но 25% се со траење од под 10 години. Околу 20% од договорите се на 10 години, а само 2% се над 30 години. Азиските менаџерски договори се слични со европските по времетраење, со 26% за договори од 20 години, 24% од 10 години и 20% од 15 години. Споредбата на основниот менаџерски додаток врз основа на број на соби покажала највисок процент генерално кај потпишаните договори во Америка. Кај хотели со помалку од 100 соби во американските менаџерски договори е наведен додаток од околу 4,30%, по што следува Азија со 2,2%, па Европа со 1,7%. Хотелите со соби од 100 до 299 отстапуваат менаџерски надоместок од 3,6% во Америка, 2,42% во Азија и 2,08% во Европа. Највисок процент на менаџерски надоместок кај хотелите со 300 - 500 соби отстапуваат повторно менаџерските договори во Америка од 3,41%, па Европа со 2,20% и Азија од 1,81%. Дури и најголемите хотели со над 500 соби во Америка отстапуваат најголем процент за менаџерски додаток, од 2,77%, по што следуваат азиските од 2% и европските со 1,54%. Стимулативниот додаток во најголем процент, дури 56%, американските менаџерски договори го поврзуваат со достапните парични средства, додека европските и азиските менаџерски договори во најголем процент исплаќаат фиксен стимулативен додаток.²⁰⁸

2.3. Стратешки алијанси

Стратешките алијанси се уште една стратегија употребувана од страна на компаниите чија цел е ширење на светскиот пазар. По дефиниција стратешките алијанси претставуваат договор помеѓу две или повеќе компании да ги делат ресурсите за преземање специфичен заеднички бенефициски проект. Користејќи ја оваа стратегија за ширење секоја компанија ја задржува својата автономност притоа добивајќи нови можности²⁰⁹. Во литературата стратешките алијанси се дообјаснуваат како договор за соработка при одредена бизнис активност со што секоја од вклучените страни ќе има корист од силните страни на другата и ќе добијат конкурентска предност. Вклучените

²⁰⁸ Thadani, M., & Mobar, J. S., "HVS Hotel Management Contract Survey", HVS, 2014, преземено од: <https://www.hvs.com/article/7025/excerps-hvs-hotel-management-contract-survey-%E2%80%93-USA> (посетено на 10 март 2016 година)

²⁰⁹ <http://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp> (посетено на 15 март 2016 година)

страни се обврзуваат да исполнат одредени цели, при што ќе ги споделат знаењето и експертизата, ќе ги намалат ризиците, ќе ги поделат трошоците, ќе комбинираат технологии за работа и ќе ги прошират нивните пазари. За разлика од останатите стратегии, при стратешките алијанси компаниите работат заедно без да основаат нов деловен субјект. Меѓутоа, тие ја немаат истата заштита како заедничките вложувања, франшизите или спојувањата, и честопати се укинати. Стратешките алијанси честопати се поврзувани со заедничките вложувања, но за разлика од нив во алијансите може да бидат вклучени и конкурентите со што истите добиваат пократок животен век.²¹⁰

Иако не постои конкретен датум или основач на стратешките алијанси, нивното спроведување е забележано во 70-тите години, каде што главен фактор бил производот. Во тие години алијансите биле формирани со цел да се искористат најдобрите сировини, најниските трошоци, како и најновата технологија. Во следната деценија, 80-тите, главна цел за формирање алијанси била консолидацијата на компанијата во одредениот сектор со помош на економии од обем. Намалувањето, ако не и елиминацијата, на географските бариери помеѓу пазарите и занемарувањето на бариерите помеѓу различни сектори, во 90-тите години довело до развој на бројни можности и предности. Според едно истражување спроведено од *Economism Intelligence* стратешките алијанси во 1990 години биле присутни со околу 5% на светскиот пазар, но во текот на следните десет години следејќи константен раст достигнале до 40% од вкупните бизнис единици.²¹¹

Со развојот на стратешките алијанси и нивната зголемена употреба како шанса за експанзија се развиле и разните видови на стратешки алијанси. Во литературата се забележуваат различни форми на стратешки алијанси во рамките на една индустрија или пак помеѓу индустрии, варирајќи од едноставни договори до здружувања или заеднички вложувања. Генерално, стратешките алијанси се делат на три поголеми групи: бескапитални стратешки алијанси, капитални стратешки алијанси и заеднички вложувања. Во бескапиталните стратешки алијанси спаѓаат сите врски со добавувачи, аутсорсинг на активности, лиценцирање на производи и технологии, конзорциуми за истражување и развој, индустриски кластери, како и разни мрежи за иновација. Најчесто помеѓу помалите компании се практикуваат неформални алијанси без потпишување

²¹⁰ Cheeseman, H. R., “*Contemporary business and online commerce law*”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2012, pp. 593-615

²¹¹ KPMG international, Rethinking the business model, The Economist Intelligence Unit, 2005, преземено од: http://www.in.kpmg.com/pdf/Rethinking_business_model06.pdf (посетено на 20 март 2016 година)

договори. Од друга страна, капиталните стратешки алијанси подразбираат инвестиции со што вклучените страни се и акционери и сопственици. Заедничките вложувања се разграничуваат од капиталните стратешки алијанси, со тоа што вклучените страни најчесто формираат нов одделен деловен субјект во кој инвестираат како капитал така и бренд, технологија или интелектуална сопственост. Вклучените страни се договораат да ги делат приходите, профитите, трошоците, како и контролата врз компанијата за одреден проект.²¹² Авторката *Margarita* прави подетална поделба на стратешките алијанси во својот труд *The Importance of Strategic alliances* групирајќи ги во:²¹³

- **Заеднички вложувања** (анг. *Joint ventures*) – Договор помеѓу две или повеќе страни за формирање на деловна единица која ќе го преземе заедничкиот проект. Секоја од вклучените страни има капитален удел и ги делат приходите, трошоците и профитите. Оваа форма на стратешки алијанси е ретка кај помалите бизниси.
- **Аутсорсинг** (анг. *Outsourcing*) – Од 80-тите години до денес оваа форма на стратешки алијанси е една од најкористените.
- **Маркетинг подружница** (анг. *Affiliate marketing*) – Во последните години со зголемената употреба на интернетот се зголемил и бројот на успешни трговци.
- **Лиценца за технологија** (анг. *Technology licensing*) – Со оваа форма на стратешки алијанси се лиценцираат трговските имиња, интелектуалната сопственост, како и трговските тајни на надворешна фирма. Најчесто се користи како евтин начин за настап на странските пазари, но притоа се намалува контролата врз технологијата.
- **Лиценца за производ** (анг. *Product licencing*) – Слична форма со лиценца за технологија е лиценцата за производ со таа разлика што со оваа лиценца се дозволува само производство и продажба на одреден производ. Најчесто издавањето на лиценцата се однесува на одреден географски регион.

²¹² Sundelin, A., “*Strategic Alliances - an important part of most business models*”, 2009, August 29, преземено од <http://tbmdb.blogspot.mk/2009/08/strategic-alliances-important-part-of.html> (посетено на 1 март 2013 година)

²¹³ Išoraitė, M., “*IMPORTANCE OF STRATEGIC ALLIANCES IN COMPANY’S ACTIVITY*”, *INTELLECTUAL ECONOMICS*, 1(5), 2009, pp. 39-46, (посетено на 10 април 2014 година)

- **Франшиза** (анг. *Franchising*) – Оваа форма на стратешка алијанса претставува одличен и брз начин за ширење на успешен бизнис концепт во светски рамки.
- **Истражување и развој** (анг. *Research and Development*) – Скоро сите стратешки алијанси поврзани со истражување и развој имаат форма на заеднички вложувања.
- **Дистрибуција** (анг. *Distribution*) – Оваа форма на стратешка алијанса се користи за пазарно претставување на одреден производ, при што на секој регрутиран дистрибутер му се одредува географски регион или одреден производ за кој истиот ќе биде задолжен.
- **Дистрибутивна врска** (анг. *Distribution relationship*) – Најверојатно најчестата форма на алијанса е дистрибутивната врска, бидејќи стратешките алијанси се формираат заради желбата.

Претставувајќи потреба наместо опција на повеќето пазари и индустрии употребата на стратешките алијанси константно се зголемува, а нивниот важен удел во целосната корпоративна стратегија бара внимателно спроведување на неколкуте фази при формирање и тоа:²¹⁴

- **Развој на стратегијата** е првата фаза при формирање на стратешки алијанси и најкритичниот чекор. За успешна стратешка алијанса потребно е да се развие „добро осмислена“ стратегија (анг. *well-thought-out strategy*). Оттука во оваа фаза се анализира изводливоста на алијансата, нејзините цели и рационалност, притоа фокусирајќи се на главните проблеми, предизвици, развојни стратегии за ресурси, технологија и луѓе. Во оваа фаза е потребно да се поврзе целта на алијансата со целокупната корпоративна стратегија.
- **Избор на партнер** е втората фаза при формирањето на стратешките алијанси во која се анализира потенцијалниот партнер, неговите силни и слаби страни, се креираат стратегии за усогласување на менаџерските стилови, се подготвуваат соодветни критериуми за избор на партнер, притоа анализирајќи ги

²¹⁴ Whiple, J. M., & Frankel, R., “The Alliance formation process”, *The International Food and Agribusiness Management Review*, 1(3), 1998, преземено од:
https://www.researchgate.net/publication/23941128_the_alliance_formation_process?Enrichid=rgreq-c24678ecc81d0a2c34831e11b82e52b9-xxx&enrichsource=y292zxjywdlozotqxmti4o0ftojk3mzuxmtixmjq0mtyzqde0mdaymje3mjq2otq=&el=1_x_2
 (посетено на 15 јули 2015 година)

мотивите за стапување во алијанса од страна на партнерот, како и неговите можности за извори.

- *Структурирање на алијансата* е фаза која следува по проценката на партнерот, традиционално со најголемо внимание. Во оваа фаза се одлучува за реалните цели на вклучените страни, формирајќи преговарачки тимови, дефинирање на придонесите и наградите на секој од партнерите, како и заштита на какви било сопственички информации. Дополнително се одлучува за клаузулите за престанок на стратешката алијанса, санкциите за незадоволителни резултати и се истакнува стапката до која арбитражните процедури се јасно наведени и разбрани.

- *Управување со алијансата* претставува фаза на работење. Во оваа фаза се истакнува посветеноста на менаџментот, ресурсите наменети за алијансата, поврзување на буџетите и ресурсите со останатите стратешки приоритети, мерење и наградување за работењето на алијансата, како и истакнување на резултатите и перформансите на алијансата. Важен елемент на оваа фаза е процесот на управување со конфликти, поради фактот што конфликтите во секоја алијанса се неизбежни, а проблемот не е во тоа што конфликтите се појавуваат туку на кој начин ќе се управува со нив и како ќе се решат.

- *Престанок на алијансата* е, всушност, фазата во која договорот се раскинува. Оваа фаза може да се постигне поради повеќе причини, меѓу кои се постигнувањето на целите на алијансата, неможност да се постигнат целите или пак промена на приоритетите на партнерот или реалокација на неговите ресурси.

Дел од авторите укажуваат на уште една фаза пред или на местото на фазата за престанок на алијансата, односно фаза на реевалуација на алијансата, во која се мерат резултатите од работењето и се утврдува исполнувањето на целите со помош на квалитативни и квантитативни мерки. Дополнително во оваа фаза се одлучува за следните чекори, односно, иако алијансите се со рок на траење не значи дека деловните врски помеѓу вклучените страни треба да престанат кога и алијансата ќе престане. За таа цел е потребно да се провери стратегијата на алијансата, до кој степен се исполнети нејзините цели и дали има можност за повторно партнерство за други пазарни потреби. Одржувањето на добра врска најчесто значи дека има можности за повторно заедничко

работење, а она кон што се фокусираат компаниите се повеќе или реструктурирани врски со постоечки и познати партнери отколку повеќе врски со различни партнери.²¹⁵

Како и за франшизата, така и за стратешките алијанси вклучените страни потпишуваат договор, т.н. англ. *Strategic Alliances Agreement*, со кој се обврзуваат на соработка за одреден временски период.

Мотивите за формирање на стратешки алијанси се многубројни и најчесто групирани во четири различни категории: економски, организациски, стратешки и политички. Економските мотиви и движечки сили за влез во алијанса се отсликуваат со потрагата по пазари, делење на трошоци, искористување на ресурси, намалување на ризик, како и негова диверзификација, стекнување економии од обем, ко-специјализација и слично. Оттука во организациските мотиви, фокусирани на учење и конкурентска предност, спаѓаат подобрените перформанси, реструктурирање, реконструкција и проширување на добавувачи, приспособување на промените на животната средина, комплементарност на производи и услуги на пазарот итн. Многу од мотивите од кои се предводени компаниите за формирање на стратешка алијанса се од политичка природа, чиј фокус е развој на пазарот и тука спаѓаат развојот на технички стандарди, надминување на легални и регулаторни бариери и сл. Името „стратешка“ додава тежина на алијансата, како и мотивите за нејзино формирање од стратешка природа со фокус на конкурентско оформување, и поврзани со производот и технологијата. Тука спаѓаат мотивите како добивање конкурентска предност, вертикална интеграција, диверзификација во нови бизниси, пристап до нови технологии, истражување и развој, развој на нови производи и технологии, кооперација со потенцијални конкуренти, следење на индустриските трендови итн.²¹⁶ Меѓутоа, мотивите на вклучените страни не се доволни за успешност на стратешката алијанса. Успехот на алијансите зависи во колкава мера се застапени заедничките потреби на партнерите, можноста од заедничко решавање на проблеми, јасна и соодветна визија, споделени цели, стратешко приспособување, комплементарни сили, споделена контрола, мерење на цели, културна компатибилност, споделени награди итн. Сите тие фактори во литературата уште се

²¹⁵ Gonzalez, M., “*Strategic Alliances: The Right Way to Compete in the 21st Century*”, Ivey Business Journal, 2001, преземено од: <http://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-alliances-the-right-way-to-compete-in-the-21st-century/> (посетено на 2 ноември 2013 година)

²¹⁶ Todeva, E., & Knoke, D., “*Strategic Alliances & Models of Collaboration*”, Management Decision, 43(1), 2005, pp. 5-10

познати и како критички фактори за успех на стратешките алијанси кои, како што наведуваат бројни автори, произлегуваат од „грешките“ на пропаднатите алијанси.

Водејќи се од гореспоменатите мотиви и следејќи ги критичните фактори за успех, бројни партнери во скоро секоја индустрија на светскиот пазар уживаат придобивки од успешни стратешки алијанси. Фокусирајќи се на хотелската индустрија, хотелските менаџери со помош на стратешките алијанси успеваат да се сконцентрираат на најважните активности, притоа централизирајќи ги нивните маркетинг активности и давајќи им конкурентна сила и финансиска стабилност за опстанок во бизнис опкружувањето. Оваа стратегија за експанзија им нуди можност на хотелите да го изберат оној бизнис модел од кој би имале најголема корист и ќе им донесе максимален поврат.

2.4. Аквизиции

Аквизициите и здружувањата најчесто одат заедно при нивно дефинирање во литературата. Здружувањата (анг. *mergers*) се случуваат кога две организации се спојуваат во една поголема организација, каде што ги комбинираат и споделуваат своите ресурси. Од друга страна, аквизициите (анг. *acquisitions*) настануваат кога една организација купува друга организација или барем купува контролирачки пакет од истата. Аквизициите претставуваат најбрз начин за притап до знаења и вештини, учење на нови процеси за искористување на ресурсите, нови пазари или пак нови производи и услуги. Последните години интернационалната хотелска индустрија покажува сè поголем број на аквизиции и здружувања, а фактот што петте најголеми хотелски организации во светот контролираат над 1% од побарувачката на хотелскиот пазар заедно со останатите пазарни фактори придонесува за пораст на бројот на аквизиции во глобалната хотелска индустрија.²¹⁷

Гледајќи во историјата, аквизициите и спојувањата се појавуваат во бизнис делувањето кон крајот на 19 век во Америка, но нивната еволуција се одвивала во неколку фази. Периодот од 1897 до 1904 година, прв бран спојувања, се карактеризира со спојување на компании кои биле против конкуренцијата и уживале пазарна доминација поради нивната продуктивност. Најчестите спојувања во тој период биле хоризонтални и се случувале помеѓу индустриите за челик, метал, конструкција и

²¹⁷ Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P., “*Mergers and Acquisitions*”, Roberts, Wallace, Moles, 2003, преземено од: <https://www.ebsglobal.net/ebs/media/ebs/pdfs/mergers-acquisitions-course-taster.pdf> (посетено на 15 април 2013 година)

слично. Спојувањата од оваа фаза се сметале за неуспешни поради неефикасноста да се одржи потребната компетентност на пазарот, при што следувало разделување главно предизвикано од забавувањето на финансискиот систем во 1903 година и колапсот на берзата во 1904 година. Во периодот од 1916 до 1940 година фокусот бил на спојувањата помеѓу олигополите, а финансискиот бум по Првата светска војна дополнително го помогнал процесот на спојување и аквизиции. Дополнително, експанзијата го помогнала развојот во полето на технологијата, науката и инфраструктурните компании, а владините стратегии во 1920 година овозможиле корпоративна атмосфера повољна за компаниите да работат во хармонија. Во оваа фаза спојувањата, главно, биле хоризонтални или мултинационални по природа од индустриите за метал, хемикалии, храна, автомобилска опрема и слично. Од 1965 до 1970 година повеќето спојувања биле хоризонтални, но поттикнати од зголемување на акции и каматни стапки, како и строга имплементација на антимонополски правила и регулативи. За разлика од претходните фази, спојувањата во оваа фаза биле спонзорирани со акции, со што се елиминирале улогите на банките. Поради неефикасната работа на мултинационалните спојувања, во 1968 година била донесена одлука од страна на јавниот обвинител за нивно разделување по што следувал крај на активностите за спојување. Меѓутоа во 1970 година се појавува потребата од спојувања кои се покажале како ефикасни, по што следува фазата на спојувања на поголеми компании, од 1981 до 1989 година. За овој период карактеристични биле спојувањата на компаниите од индустриите за нафта, фармацевтски производи, банки со нивни национални и интернационални партнери. Со воведувањето на законите против спојување, реструктурирањето на фискалните организации и Заливската војна дошло до прекин на оваа фаза. Од 1992 година па сè до денес е фаза која е под стимул на глобализацијата, растот на берзата и дерегулативните политики. Во овој период главните спојувања се помеѓу телекомуникациските и банкарските гиганти. Дополнително, во оваа фаза се променил ставот на индустријалците гледајќи ги спојувањата и аквизициите како долгорочна профитабилност наместо краткорочни бенефиции. На крај, сè додека постојат деловните единици и пожелни економски фактори ќе продолжи и трендот на спојување и аквизиции.²¹⁸

²¹⁸ Economywatch, "History of Mergers and Acquisitions", 2010, July 16, преземено од: <http://www.economywatch.com/mergers-acquisitions/history.html> (посетено на 10 април 2016 година)

Еволуцијата низ фазите на спојување и аквизиции доведува до појава на три главни видови и тоа: хоризонтално, вертикално и конгломерат. **Хоризонталните спојувања** се случуваат помеѓу конкурентни компании и компании од иста индустрија, при што менаџерите од едната договорна страна знаат многу за бизнисот на другата договорна страна. При овој вид на спојувања и аквизиции многу полесно е споделувањето на знаења од причина што во повеќето случаи компаниите ги делат истите клиенти, добавувачи, индустриски цели, а често пати и истите вработени (работници кои некогаш биле дел од едната договорна страна, а сега се дел од друга договорна страна). Дополнително хоризонталните спојувања резултираат со заштеда на трошоци поради преклоп на движечките производни фактори, а оттука и технолошки вишок помеѓу двете компании. Вториот најчесто применуван вид на спојување и аквизиции се **вертикалните договори**, вообичаено помеѓу купувач и продавач во истата индустрија кои притоа претставуваат комбинација на компании кои работат на различни нивоа во истата индустрија. При вертикалните спојувања и аквизиции постои знаењето помеѓу компаниите кое е на пониско ниво иако сè уште постои можност за исти клиенти и добавувачи како и движење на вработени. Во зависност од целите на компанијата, вертикалниот договор може да биде назад кон изворот на понуда или напред кон крајниот потрошувач. **Конгломератите** се најневообичаените спојувања и аквизиции. Истите се случуваат помеѓу неповрзани компании, кои не се конкуренти и немаат врска на купувач/продавач. Покрај овие три вида спојување и аквизиции, истите можат да бидат комплементарни и суплементарни. Комплементарна аквизиција е онаа која помага компензација на одредена слаба страна на преземаната компанија, додека целта на суплементарниот договор е засилување на постоечката сила на купувачот. Повеќето суплементарни договори се хоризонтални спојувања.²¹⁹

Иако спојувањето и аквизициите се дел од корпоративните стратегии кои се однесуваат на купување, продавање или комбинирање на деловни единици заради брз раст на компанијата, тоа е важен и сложен процес кој се одвива низ неколку чекори. Најчесто **првиот чекор** пред воопшто да се пристапи кон спојување и аквизиција е испитување на моменталната пазарна вредност на компанијата, како и предвидената идна финансиска работа. Во овој чекор се разгледуваат информациите за историјата на компанијата, нејзините производи и/или услуги, капацитети и сопственици, продажба,

²¹⁹ Moeller, S., & Brady, C., “*Intelligent M & A: Navigating the mergers and acquisitions minefield*”, Chichester, West Sussex, J. Wiley & Sons, England, 2007, pp. 1-67

маркетинг активности и слично. **Вториот чекор** е планирање на излез во кој се разгледуваат идните планови на организацијата, нејзините цели, одржување на богатство, различни даночни и други бизнис прашања итн. **Третиот чекор** во процесот на спојување и аквизиција се однесува на структурата на маркетинг процесот или продажба на деловната единица, каде што се идентификуваат потенцијални и сериозни купувачи. Дополнително во оваа фаза се преземаат чекори како: потпишување договор за доверливи информации од страна на купувачот, приложување меморандум и профил од страна на продавачот, пребарување на податоците за потенцијалните купувања и нивно истражување, преговарање, развој на писмо со намери итн. Во следната фаза фокусот е на т.н. „писмо со намери“ кое секој од вклучените страни го разгледува со своите адвокати, со цел да најде начин, доколку е возможно, за дополнителни преговори. Во писмото се содржани сите прашања поврзани со цена и услови, договорната структура, приспособување на набавна цена, заработени провизии, обврски, надоместоци за раскинување на договорот, рок на траење на договорот, осигурителни полиси, репрезентации, гаранции, обесштетувања итн. По неговото разгледување се изготвува крајниот куповен договор (анг. *Definitive Purchase Agreement*). Во следниот чекор продавачот го „отвора“ својот бизнис процес за купувачот, со што на купувачот ќе му се овозможи да направи длабинска анализа на бизнисот и вклучените банки, сметководители, адвокати, советници итн. Последниот чекор е изработката на договорот за купување каде што се наведуваат деталите за трансакцијата, вклучените регулаторни одобрувања, финансиски извори и сите останати услови за продажба.²²⁰

Придобивките и недостатоците од спојувањата и аквизициите зависат од краткорочните и долгорочните стратегии на новите компании, како и нивните напори за соработка. Најголемата придобивка од оваа стратегија за експанзија е и главната причина за спојување, односно здружување на сили и контрола над пазарот. Понатаму на страната на придобивките е зголемената ефикасност на новата деловна единица, намалување на трошоците, економии од обем, намалување на ризик, употреба на нова уникатна технологија, можност за даночни олеснувања и др. Сепак, разликата во пазарното опкружување, организациската култура, трошоците за спојување, како и промената на финансиската сила придонесуваат за појава на бројни недостатоци при спојувања и аквизиции. На оваа страна се вбројуваат загуба на искусни работници,

²²⁰ Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P., “*Mergers and Acquisitions*”, Roberts, Wallace, Moles, 2003, преземено од: <https://www.ebsglobal.net/ebs/media/ebs/pdfs/mergers-acquisitions-course-taster.pdf> (посетено на 30 април 2013 година)

потреба од повторно исцрпно изучување на нови вештини за работниците на помалата договорна страна, појава на конкуренција помеѓу вработените на вклучените страни, ризик од појава на вишок вработени во одредени оддели, дуплирање и зголемен капацитет кај компании со исти или слични активности и др.²²¹

Во документацијата на спојувањата и аквизициите спаѓаат писмото со намера и конечниот договор. Со писмото со намера (анг. *letter of intent*) договорните страни се обврзуваат на доверливост и ексклузивност при разгледување на трансакцијата за време на периодот на разгледување (анг. *due diligence*). По истекување на периодот за разгледување, вклучените страни можат да продолжат со преговарање и комплетирање на крајниот договор уште познат како договор за спојување (анг. *merger agreement*), договор за купување акции (анг. *share purchase agreement*) или договор за купување имот (анг. *asset purchase agreement*). Вообичаените крајни договори се околу 80 до 100 страници во кои се вклучени условите за комплетирање на трансакцијата, изјави и гаранции од купувачот, пактови со кои се регулира однесувањето на вклучените страни како пред склучување на договорот така и по негово завршување, права за раскинување на договорот, одредби и обесштетување.²²²

Поради комплексноста на спојувањата и аквизициите истите се предмет на различни закони во различни региони широм светот. Иако постојат земји кои пропагираат посебни закони за спојувања и аквизиции, повеќето трансакции се регулирани од неколку законски области, бидејќи влијаат врз различни корпоративни групи и претставуваат промена во корпоративната контрола на вклучените страни. Заради заштита на пазарот и потрошувачите, во основата на регулирањето на спојувањата и аквизициите лежат законите против монополи и законите за конкуренција (анг. *anti-trust, competition law*) кои се практикуваат на териториите на Америка²²³, Европа²²⁴, Азија²²⁵, Велика Британија²²⁶, но помалку во Обединетите Арапски Емирати и Катар.

²²¹ Huang, T., and Kamolrat, L., Critical Success Factors in Merger & Acquisition Projects, 2007, pp. 28-29

²²² Evans, M., Course 7: Mergers & Acquisitions (part 1), March 2000, преземено од: <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course07-1.pdf> (посетено на 15 август 2016 година)

²²³ <https://www.hg.org/mergers-and-acquisitions.html> (посетено на 10 август 2015 година)

²²⁴ http://digitalcommons.law.uga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=stu_llm (посетено на 10 август 2015 година)

²²⁵ <http://www.nortonrosefulbright.com/files/ma-law-in-asia-pacific-68385.pdf> (посетено на 5 август 2016 година)

²²⁶ <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/7174/1/FulltextThesis.pdf> (посетено на 10 август 2015 година)

Без разлика на нивната структура сите спојувања и аквизиции имаат една заедничка цел, а тоа е да креираат синергија со која креираат поголема вредност за комбинираните компании од збирот на двете вклучени страни, а нивниот успех зависи од тоа дали синергијата ќе биде постигната.

2.5. Заеднички вложувања

Како резултат на влијанието на глобализацијата со несмалено темпо врз светските пазари, компаниите продолжуваат да разгледуваат и развиваат најразлични начини и пристапи до интернационални извори или дистрибуција на производи, услуги и интелектуална сопственост. Заедничките вложувања (анг. *joint ventures*) се уште една популарна стратегија за експанзија на светските компании со која легалното и регулативно здружување и надминувањето на културните, јазичните и валутните разлики е атрактивна опција. Дополнително со заедничките вложувања компаниите се во можност да влезат на целниот пазар на ефективен и брз начин, делејќи ги ризиците и користејќи ги погодностите од локалните ресурси и експертизата од другата вклучена страна.²²⁷

Иако не постои една единствена дефиниција за заедничките здружувања, *Siri Terjesen* во својот труд *Joint Ventures: Synergies and Benefits* ги дефинира како формален договор помеѓу две или повеќе компании за создавање нова деловна единица чија цел ќе биде извршување на некој вид на заемно корисни активности најчесто поврзани со експанзија или воведување нов производ и/или пазарен развој. На светскиот пазар заедничките вложувања се забележани во повеќе форми. Најосновната поделба распознава домашни заеднички вложувања (анг. *domestic joint ventures*) и интернационални заеднички вложувања (анг. *international joint ventures*). Домашните заеднички вложувања се случуваат помеѓу две или повеќе страни од и во една иста земја со акцент на споделување на знаења и резултати од истражување и развој. Овој вид на заеднички вложувања бил најзастапен, дури двапати повеќе од интернационалните вложувања, во периодот од 70-тите до 80-тите години на 20 век, генерално во САД. Интернационалните заеднички вложувања се случуваат кога две или повеќе страни од различни земји формираат партнерство во една од земјите на вклучените страни, во трета земја или во повеќе земји. Најчесто интернационалните заеднички вложувања се

²²⁷ Baker & mckenzie, "International Joint Ventures Handbook", Baker & mckenzie International, 2013, преземено од: http://www.acc.com/chapters/gny/upload/International_Joint_Ventures_Handbook.pdf, (посетено на 10 август 2015 година)

формираат заради дефинирана цел или конкретен проект од што произлегуваат нивната ограничена цел и рокот на траење.²²⁸ Понатаму, во зависност од договорот помеѓу вклучените страни можат да бидат формирани три вида заеднички вложувања прикажани во табела 3.6.

²²⁸ Terjesen, S., “*Joint Ventures: Synergies and Benefits*”, QFINANCE, преземено од: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1157739.files/joint-ventures-synergies-and-benefits.pdf> (посетено на 20 август 2015 година)

Табела 3.6. Видови заеднички вложувања и карактеристики

	Договорно заедничко вложување (анг. <i>Contractual Joint venture</i>)	Капитално заедничко вложување (анг. <i>Equity Joint Venture</i>)	Подружница во целосна сопственост (анг. <i>Wholly-owned Subsidiary</i>)
Структура	Договор помеѓу вклучени страни	Посебен легален субјект, во заедничка сопственост на странска и домашна компанија	Посебен легален субјект, 100% во сопственост од странски инвеститор
Влез на пазар	Брз Странската компанија ужива бенефиции од потрошувачите, врските, познавањето на конкурентното опкружување, локалните закони и политики на локалната компанија	Брз Странската компанија ужива бенефиции од потрошувачите, врските, познавањето на конкурентното опкружување, локалните закони и политики на локалната компанија	Бавен Странскиот инвеститор започнува бизнис од нула (вработување, поттик на побарувачка итн.)
Почетни трошоци	Ниски	Ниски до умерени Можност за делење на трошоците за основање и одржување на заедничкото вложување	Високи Трошоците за основање и одржување на корпоративниот субјект ги снесува единствено странскиот инвеститор
Ресурси	Ниски Можна потреба од лиценцирање на интелектуалната сопственост или понудата на производите за странската компанија Плаќање надоместоци од страна на купувачот на лиценца	Ниски до умерени Странската компанија придонесува за менаџерска експертиза, интелектуална сопственост и искуство Локалната компанија придонесува за работници, потрошувачи, земја и капацитети	Високи Странскиот инвеститор мора да вработи легални работници, да купи суровини итн.
Ризик на интелектуална сопственост	Висок Можност од споделување или давање на интелектуалната сопственост на трета страна, на пр. конкурент	Висок Можност од споделување или давање на интелектуалната сопственост на трета страна, на пр. конкурент	Низок Интелектуалната сопственост е помалку изложена на конкурентност поради тоа што подружницата е во целосна сопственост
Поврат на инвестиција	Низок	Умерен до висок Капиталот генерално овозможува повисоки добивки од надоместоците, но добивките се делат со другата вклучена страна Можност странската компанија да добива надоместоци за лиценцирана интелектуална сопственост на заедничкото вложување	Висок Капиталот генерира високи добивки
Пазарно присуство	Ниско Странската компанија не е присутна на локалниот пазар единствено преку локалната компанија	Умерено до високо Странската компанија има директен пристап до локалниот пазар преку локалната компанија	Високо Странскиот инвеститор има директно присуство на локалниот пазар
Политички ризик	Низок Странската компанија (давателот на лиценца) нема ризик при влез на нестабилни пазари	Умерено Странската компанија има дел од ризикот за политички нестабилниот пазар, национализација, владина вмешаност	Висок Странскиот инвеститор има комплетен ризик од политички нестабилниот пазар, владината вмешаност и национализацијата
Конкурентски ризик	Умерен до висок	Умерен до висок	Низок / не постои Не постои формална соработка со конкурент

	Соработка со конкуренти може да предизвика законски прекршоци	Присуството на конкуренти во заедничкото вложување може да предизвика законски прекршоци	
Контрола врз стратегијата	Ниска Минимална интеграција на глобалните стратегии на странската и локалната компанија	Умерен Одредена контрола врз глобалната стратегија на заедничкото вложување Зависни од стратешките цели на локалната компанија и можноста двете страни да се придржуваат кон договорната стратегија во рокот на заедничкото вложување	Висока Комплетна контрола врз глобалната стратегија на подружницата во целосна сопственост
Комплексност при корпоративното управување	Ниска	Висока Конфликтни стратешки визији, различни менаџерски и културни стилови, нееднакви капитални инвестиции и други материјални разлики најчесто се проследени со комплексни корпоративни механизми за управување	Ниска Странскиот инвеститор има целосна контрола врз подружницата
Пазарна повратна информација (фидбек)	Ниска Не постои самостоен субјект кој потрошувачите би го идентификувале	Умерена до висока Заедничкото вложување може да придонесе до директен идентитет и присуство на пазарот	Умерена до висока Директен идентитет и присуство на пазарот
Формалност	Умерена Потреба од соодветни договори Без потреба од формирање на субјект	Висока Потреба од договор за заедничко вложување и формирање на субјект Можност од дополнителни договори како лиценца за интелектуална сопственост, менаџерски услуги, сопственички права итн.	Умерена Потреба од основање на подружницата
Комплексност на документација	Умерена до висока Сложеност при приговарање за лиценца	Висока Преговарање за поделбата на профит, менаџмент итн.	Ниска Нема друга вклучена страна или партнер во заедничкото вложување
Ризик од престанок	Умерен до висок Тешкотии при пазарно разоткривање и трансфер на заеднички развиените производи надвор од заедничкото вложување (трошоци и сопствеништво)	Умерен до висок Тешкотии при пазарно разоткривање и трансфер на заеднички развиените производи надвор од заедничкото вложување (трошоци и сопствеништво) Можен конфликт за развој на интелектуална сопственост за време на заедничкото вложување Процедурите за преземање или престанок може да бидат скапи и долги	Низок / нема Подружницата е во 100% сопственост на странскиот инвеститор, како и сите нејзини средства

Приспособено според: Baker & mckenzie, “International Joint Ventures Handbook”, Baker & mckenzie International, 2013, преземено од:
http://www.acc.com/chapters/gny/upload/International_Joint_Ventures_Handbook.pdf (посетено на 10 август 2015 година)

Од трите различни видови на заедничко вложување наведени во табела 3.6 погоре може да се забележи дека во основа станува збор за два вида заедничко вложување и тоа капитални и некапитални заеднички вложувања. Оттука, капиталните здружувања, капитално заедничко вложување и подружница во целосна сопственост, се предмет на дополнителна поделба, односно новиот субјект може да има форма на друштво со ограничена одговорност, корпорација или која било друга форма дозволива според националниот или локалниот закон.

Како и во претходно споменатите стратегии за експанзија, при спроведување на стратегијата за заеднички вложувања вклучените страни потпишуваат договор (анг. *joint venture agreement*) за управување на нивното партнерство. Договорот за заедничко вложување е основен документ помеѓу договорните страни кои го формираат заедничкото вложување и сите услови претходно, водењето на заедничкото вложување, неговото финансирање и дистрибутивни политики, преносот на акции, завршувањето и излезната стратегија. Во зависност од бизнис целите, постојат и различни договори за заедничко вложување.

Дополнително, основањето заеднички вложувања во различни делови од светот подлежи на различни регулативи и закони. Во Америка, договорите за заедничко вложување подлежат на законот за прекршоци, а вклучените страни се легално обврзани да ги почитуваат нивните договори до крај. Американските домашни заеднички вложувања подлежат на Законот за комерцијални трансакции, вклучувајќи релевантни партнери и договорни преседани, додека интернационалните заеднички вложувања најчесто треба да се во согласност со правилата на законодавството на нивниот домашен пазар. Во некои земји заедничките вложувања се регулираат со Законот за интернационална трговија. Од друга страна, заедничките вложувања во Европската Унија се регулираат со повеќе закони и тоа: *EU Merger Regulation*²²⁹ и *Article 101 of the Treaty on the Functioning of the European Union*²³⁰. Од повеќе услови зависи на која регулатива ќе подлежи заедничкото вложување. На териториите на Азија најголемо влијание врз заедничките вложувања имаат Законот за конкуренција (анг. *competition*

²²⁹ Целта на оваа регулатива е да се осигури ефективна конкурентност на внатрешниот пазар. Истата е воведена во 1989 година и континуирано прегледувана заради подобрување на системот и вклучување на нови практики. <http://ec.europa.eu/competition/mergers/legislation/regulations.html> (посетено на 15 август 2015 година)

²³⁰ Закон со кој се забранува формирање картели и други здружувања кои би можеле да ја нарушат слободната конкуренција на внатрешниот пазар во европската економска средина. <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/articles.html> (посетено на 15 август 2015 година)

law) и регулативи за спојувања (анг. *merger control*). Некои надлежности, како оние на Индија, Сингапур и Хонг Конг, нудат некаква форма на законска заштита за малцинските акционери. Во поново време согласноста со интернационалните и националните закони против корупција се клучен услов за регулација на заедничките вложувања. Понатаму, заедничките вложувања се предмет и на локалните закони на земјата во која се формираат, било тоа да е Австралија, Индонезија, Јапонија, Кина, Сингапур, Филипини, Тајланд, Виетнам, Монголија, Малезија, Хонг Конг или Јужна Кореја.²³¹

Како стратегија за експанзија, компаниите кои се одлучуваат за заедничкото вложување имаат можност да добијат нови капацитети и експертиза, да влезат во поврзани бизнис активности или нови географски пазари или пак да се здобијат со технолошко знаење. Посебно интернационалните заеднички вложувања нудат можност за побрз и поевтин пристап на странските пазари, како и побрз пристап до канали за дистрибуција. На страната на бенефициите за многу вклучени страни е фактот што заедничките вложувања не се долгорочно врзување, при што дури 80% од заедничките вложувања завршуваат со продажба од еден партнер на друг. Делењето на финансиските средства и ризици, како и развојот на нов производ, исто така се дел од бенефициите што ги нуди овој вид на стратегија. На другата страна се недостатоците од заедничките вложувања. Најзначајни причинители за распад на заедничкото вложување се неадекватното планирање и стратегијата. Меѓутоа, тука се вбројуваат и разликите во филозофиите на вклучените страни за очекувањата и целите на заедничкото вложување, дебалансот во инвестициите и експертизата, појавата на неадекватна идентификација, поддршка и компензација во менаџерските тимови, како и можноста од конфликти кои произлегуваат од разлики во корпоративните кутури и оперативните стилови на вклучените страни. Факторите како несигурна регулатива, економска нестабилност, пазар во развој, технолошки промени и слично, исто така, имаат негативно влијание врз успехот на заедничкото вложување. Честопати, како потенцијална неповолност од заедничките вложувања е согледана и можноста за создавање конкурент или потенцијален конкурент во форма на партнер во заедничко вложување.

Покрај можните високи стапки на поврат, дури 50% од заедничките вложувања се карактеризираат со неуспех најчесто поради финансиски и оперативни проблеми уште

²³¹ Corrie, C. A. At al., “INTERNATIONAL JOINT VENTURES”, 2012, преземено од:
http://www.bmpllp.com/files/joint_ventures_united_states.pdf (посетено на 15 април 2013 година)

во првата година од нивното работење. Од таа причина, клучот за успех на заедничките вложувања, според бројни истражувачи, зависи од флексибилноста на вклучените страни, долгорочната поддршка и развој. Дополнително, адвокатите вклучени во процесот на оваа стратегија посочуваат на заеднички вложувања со 50/50 врска, односно партнерства со комплементарна погодност.²³²

3. Позиционирање на хотелските синцири на светскиот пазар

По сегментацијата на пазарот според соодветните варијабилни, опишана во глава II од оваа стручна монографија, настапува позиционирањето кое претставува процес низ кој хотелската организација се труди да го „извести“ својот целен пазар за карактеристиките кои го прават нејзиниот производ и/или услуга различен од оние на конкурентите. Селекцијата на целните пазари нуди фокус за развој на стратегиите за позиционирање и диференцијација. Денешниот светски пазар доминиран од медиуми, бомбардиран од информации, и сè поподложен на промени и иновативност, го отежнува ефективното натпреварување на компаниите и ги присилува хотелските компании да испробуваат и да креираат различни маркетинг понуди кои ќе ѝ помогнат на компанијата да се оддели и да биде забележана од својот целен пазар. Меѓутоа, дилемата со која се соочуваат хотелските организации е тоа што не постои разлика помеѓу основните производи понудени од конкуренти во иста класа на производи. Скоро секоја иновативност или усовршување што ќе ги прикаже една компанија, често пати брзо се копира од страна на конкурентите. Сепак, потрошувачите во хотелската индустрија препознаваат производи и компании со различна слика во споредба со нивните конкуренти и ги препознаваат оние кои напорно работат на одржување на нивната слика. Тој процес со кој се креира и одржува различната позиција во перцепцијата на целиот пазар е фокусот на стратегијата за позиционирање.²³³

Позиционирањето може да се разгледува од две перспективи: менаџерска и потрошувачка. Кога станува збор за позиционирањето од менаџерска перспектива, менаџерите мора да имаат концепт за наменетата позиција на хотелот и сите промотивни напори мора да се во согласност не само со она што брендот го нуди, туку и како нивните

²³² Stewart, M. R., & Maughn, R. D. “*INTERNATIONAL JOINT VENTURES, A PRACTICAL APPROACH*”, преземено од: [http://www.dwt.com/files/publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/presentation/publicationattachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/international joint ventures article stewart.pdf](http://www.dwt.com/files/publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/presentation/publicationattachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/international%20joint%20ventures%20article%20stewart.pdf) (посетено на 10 април 2013 година)

²³³ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p. 103

понуди се различни од оние на другите брендови. Меѓутоа во крајната анализа позиционирањето на компанијата е одредено од нејзините потрошувачи.²³⁴

Низа автори нудат повеќе пристапи за дефинирање на стратегијата за позиционирање. Од маркетинг гледна точка, дефиниција за стратегија за позиционирање дава *Kotler*, според кој „тоа е постапка на креирање понуда на компанијата и слика која ќе окупира посебно место во перцепцијата на целниот пазар“.²³⁵ Според други таа е централен елемент на бизнисот и е поврзана не со она што треба да се прави со производот или услугата, туку со перцепцијата на потрошувачот. Понатаму постои дефиниција според која стратегијата за позиционирање е акт на менаџментот за модификација на материјалните карактеристики и нематеријалните перцепции на пазарните понуди поврзани со конкуренцијата. Многумина од нив се сложуваат дека таа е корисна алатка преку која компаниите ги развиват своите конкурентски предности на конкурентниот пазар. Генерално, стратегијата за позиционирање е процес низ кој хотелските компании развиваат различни и фаворизирачки позиции во перцепцијата на целниот пазар во споредба со своите конкуренти и нејзината цел е да се осигури јасно разбирање на производот, услугата или брендот.²³⁶

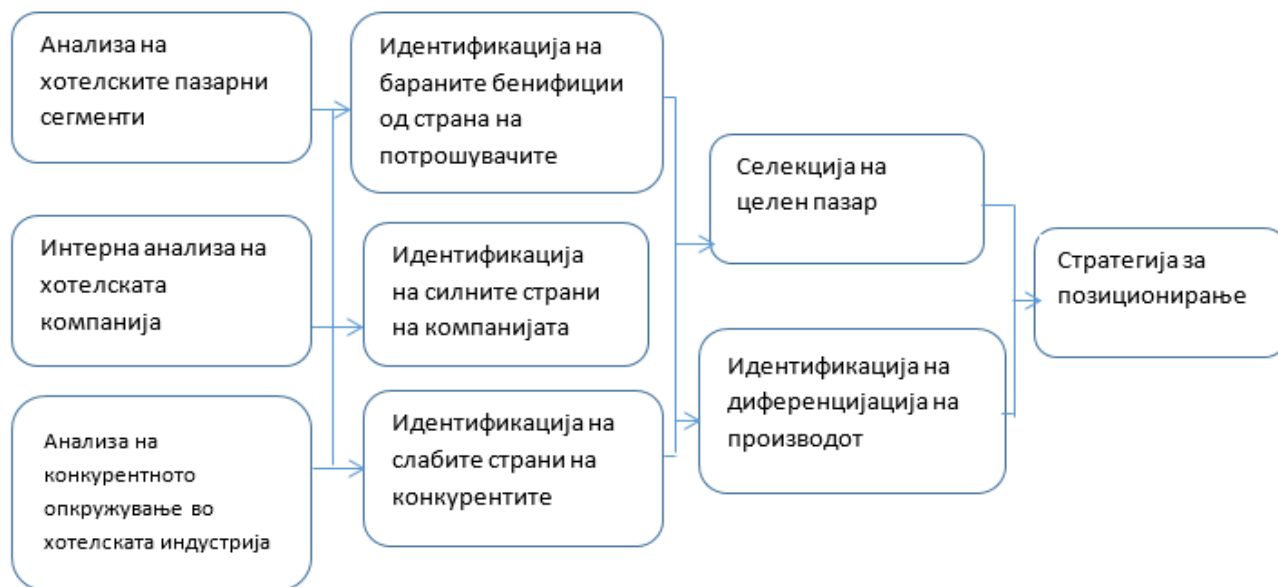
Поврзаноста на сегментацијата, таргетирањето и позиционирањето е претставена на следната слика 3.1.

²³⁴ Baraskova, J.: *Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry*, 2010, преземено од: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/12191/Jekaterina_Baraskova_master_thesis.pdf (посетено на 10 април 2013 година)

²³⁵ Kotler, P., & Armstrong, G., “*Principles of marketing*”, 14th ed., Pearson Prentice Hall, Boston, 2012, p. 190

²³⁶ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 102-105

Слика 3.1. Поврзаноста на сегментацијата, таргетирањето и позиционирањето



Приспособено според: Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p. 103

Од слика 3.1 може да се види поврзаноста на секој од важните маркетинг концепти во придонесот кон стратегија за позиционирање. Маркетинг истражувањето и анализата на пазарните сегменти водат кон разбирање за потребите и желбите на потрошувачите. Со помош на внатрешната анализа се идентификуваат силните страни на компанијата кои понатаму можат да се развијат во диференцирани производи или услуги, за што од голема помош би биле и слабите страни на конкурентите. Диференцијациите на производите и услугите се алатки кои во најголема мера се користат од страна на компаниите во услужната индустрија, во нашиот случај хотелските компании, како дел од процесот на позиционирање, бидејќи помага во разликување на понудените материјални и/или нематеријални карактеристики на производот од конкурентите во истата производна класа. Анализирајќи ги и фокусирајќи се на поврзувањето на бенефициите видени од страна на потрошувачите, силните страни на компанијата и слабите страни на конкурентите води кон артикулација на посакуваната позиција на компанијата на пазарот со што ќе се добие и конкурентна предност.

Пред да ги разгледаме различните стратегии за позиционирање спроведени од страна на хотелите во хотелската индустрија, важно е да се спомне дека генерално

постојат два пристапи на позиционирање: објективен и субјективен.²³⁷ **Објективниот пристап** се однесува на материјалните или опипливите карактеристики кои им ги нуди хотелот на потрошувачите, како што е големината на собата. Целта на овој пристап е да се употреби материјалната карактеристика како главен диференцијатор од конкурентите. Поради лесното имитирање на понудените материјални карактеристики од страна на конкурентите во иста класа на производи, овој пристап не е ефективен на долг рок, но често пати е користен во промотивните кампањи. Спротивно на објективниот пристап, **субјективниот пристап** се фокусира на нематеријалните аспекти на понудата каде што акцентот се става на потрошувачката перцепција за услугата. Доколку потрошувачот верува дека хотелската компанија нуди висококвалитетен производ или услуга со извонредна вредност, тогаш тој е во право и производот или услугата се висококвалитетни, со извонредна вредност, за целиот пазар. Овој пристап нуди повеќе можности за ефективно позиционирање на пазарот поради поврзувањето на стратегијата за позиционирање со нематеријални карактеристики, при што конкурентите потешко би можеле да го имитираат.

Постојат повеќе видови стратегии за позиционирање во хотелската индустрија. Bowie ги разликува следните пет:²³⁸

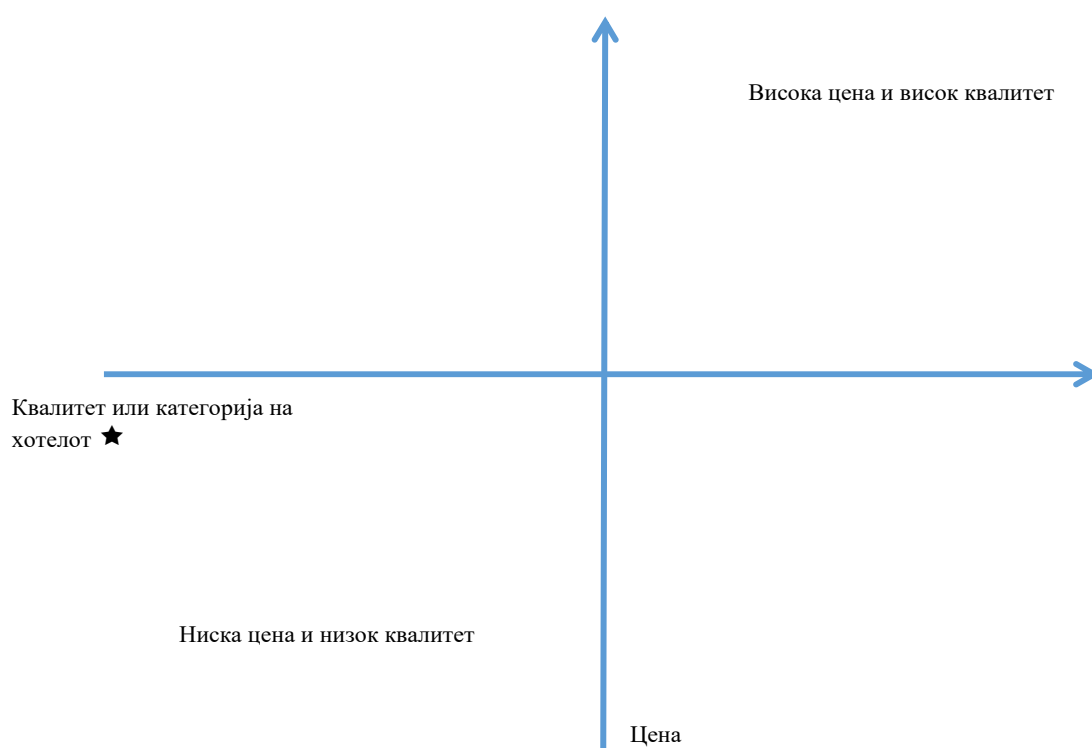
1. *Карактеристики на производот или специјални атрибути* – стратегија која се фокусира на материјалната карактеристика;
2. *Цена/квалитет* – стратегија различна за луксузен хотел, со фокус на висок квалитет, висока цена, ексклузивна слика, или економичен хотел, со фокус на ниска цена, стандарден квалитет, подобра вредност за парите во економската класа на производи;
3. *Бенефит за потрошувачот* – стратегија која нуди решенија за проблемите на потрошувачите;
4. *Употреба или користење* – стратегија која се фокусира на причините зошто потрошувачот го користи производот и често таргетира специфични пазари;
5. *Корисник* – стратегија која се фокусира на класа на корисник и ја нагласува привлечноста на производот за класата корисници

²³⁷ Ries, A. And Trout, J., “*Marketing Warfare*”, McGraw-Hill, 1986, pp. 187-215

²³⁸ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p. 105

При позиционирањето, менаџерите ги креираат таканаречените позиционирачки мапи на кои ги прикажуваат перцепциите на потрошувачите за нивниот бренд наспроти конкурентските врз основа на важни куповни карактеристики. Позиционирачката мапа има две димензии, цена и квалитет.²³⁹ Кога станува збор за хотелската индустрија често пати на позиционирачките мапи наместо квалитет се наоѓа категоријата на хотелот, па таа изгледа како на слика 3.2.

Слика 3.2. Позиционирачка мапа



Приспособено според: <http://www.learnmarketing.net/perceptualmaps.htm> (посетено на 20 октомври 2015 година)

Во хотелската индустрија при креирање на позиционирачка мапа, или уште нарекувана перцепциска мапа, бидејќи ги отсликува перцепциите на потрошувачите, покрај цена и квалитет или категорија менаџерите вклучуваат повеќе варијабилни важни за потрошувачите, како што се: локација на хотелот, капацитети, храна, услуга,

²³⁹ Kotler, P., & Armstrong, G., “*Principles of marketing*”, 14th ed., Pearson Prentice Hall, Boston, 2012, p.233

репутација, локација, капацитети за конференции и банкети итн. Со помош на низа квантитативни и квалитативни истражувања се доаѓа до информации за конкурентите и потрошувачите, по што со софистицирани статистички анализи од собраните податоци се креираат позиционирачки мапи. Тие мапи се користат не само за идентификација на силните и слабите страни на хотелот и неговите конкуренти, туку и за следење на променливите конкурентски позиции во текот на време поради променливата природа на пазарното опкружување и потрошувачките перцепции. Континуираното хотелско натпреварување на пазарот бара често приспособување на стратегиите за позиционирање.

Хотелските синцири кои сè повеќе се достапни на светскиот пазар при позиционирањето го имаат интернационалниот пристап. Во 2008 година е спроведено истражување од *Rick Garrido*, сопственик на *Loyalty Traveler*, и неговите резултати го покажуваат следното (види табела 3.7):²⁴⁰

Табела 3.7. Популарни светски хотелски синцири, број на капацитети и процент на интернационални капацитети

Хотелски синцир	Бр. на интернационални хотели	Процент на интернационални капацитети
Best Western	1 800	43
Starwood Hotels	340	40
Carlson Hotels	250	36
Hyatt Hotels	120	27
InterContinental Hotels Group	900	23
Choice Hotels	830	15
Hilton Hotels Corporation	400	13
Marriott Hotels Corporation	400	13
Wyndham Hotels	370	6

Приспособено според: Garrido, R., “*Global Positioning of Hotel Chains - Loyalty Traveler*”, 2008, July 23 (посетено на 9 октомври 2013 година)

²⁴⁰ Garrido, R., “*Global Positioning of Hotel Chains - Loyalty Traveler*”, 2008, July 23 (посетено на 9 октомври 2013 година)

Нивните планови, секако, не застанале тука и денешната присутност на интернационални капацитети е поголема.

Кога станува збор за хотелските синцири, важно е да се напомене нивното целокупно и поединечно позиционирање. Односно, хотелскиот синцир користи стратегија за позиционирање со која би се позиционирал на светскиот пазар со конкурентите, но исто така секој бренд во својот синцир има посебна стратегија за позиционирање. Кај светските хотелски синцири, неформално, се разликуваат следниве позиции:²⁴¹

- Топ група на урбан луксуз (анг. *top tier – urban luxury*) каде што спаѓаат хотелските синцири *Four Seasons, Peninsula, Mandarin oriental* и др.
- Урбани луксузни бизнис хотели (анг. *urban luxury business hotels*) каде што спаѓаат *InterContinental, Ritz-Carlton, Fairmont, Park Hayatt, Le Meridien* и др.
- Висока класа на урбани бизнис хотели (анг. *high end urban business hotels*) како *Westin, W, JW Marriott, Hyatt Regency* и др.
- Урбани бутик хотели (анг. *urban boutique hotels*) како *Kimpton, Indigo* итн.
- Солидни урбани бизнис хотели (анг. *solid urban business hotels*) каде што спаѓаат *Marriott, Hyatt, Hilton, Loews, Omni, Renaissance, Sheraton* итн.
- Добри урбани и субурбани бизнис и туристички хотели (анг. *nice urban/suburban business/tourist hotels*) како *Embassy Suites, Hyatt Place, Hilton Garden Inn, Courtyard Marriott* и др.
- Солидни урбани и субурбани бизнис и туристички хотели (анг. *solid urban/suburban business/tourist hotels*) како *Crowne Plaza, Doubletree, Holiday Inn* и др.
- Повеќе субурбани хотели, но убави за продавач кој патува или фамилијарни хотели (анг. *more suburban but still nice traveling salesman / family hotels*) како *Holiday Inn Express, Homewood Suites* и др.

Лидерите во хотелската индустрија при позиционирањето на нивните брендови покажуваат дека процесот на позиционирање на хотелите на светските пазари е

²⁴¹ Dev, C. S., Morgan, M. S., & Shoemaker, S., A positioning analysis of hotel brands - Based on travel-manager perceptions, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 1995, pp. 48-55

флексибилен и оставен на слободата на хотелските синцири и нивните анализи на потрошувачките перцепции, а тоа се потврдува со податоците од табела 3.8 во прилог 2.

Од позиционирањето на секој бренд во хотелскиот синцир може да се види дека секој од нив ја дефинира перцепцијата на потрошувачите на свој начин и му препишува уникатна позиција на својот бренд настрана од конкурентите, а соодветно со организациската стратегијата во целост.

3.1. Најзначајни хотелски синцири

Секоја индустрија има неколку лидери кои ја дефинираат, водат, ги поставуваат трендовите и стандардите за трка, опстанок, развивање и иновација. Со мали разлики низ годините како најзначајни лидери се истакнуваат следниве хотелски синцири: *Hilton*, *InterContinental*, *BestWestern*, *Hyatt*, *Marriott*, *Accor*, *Wyndham*, и *Starwood*. Натпреварот помеѓу нив постоел и ќе постои, бидејќи големината е нивниот најголем предизвик, со што им нудат на гостите комплетна географска покриеност и широк асортиман на производи.

MKG Group е консалтинг агенција во хотелската, ресторанската и туристичка индустрија со висока репутација од 1985 година. *MKG Hospitality*, дел од групата *MKG*, е лидер во маркетинг истражувањата на хотелскиот и туристичкиот пазар во Европа, Африка и Средниот Исток. Според нивните истражувања и покрај суптилната економска ситуација, лидерите на пазарот покажале глобален раст. Тоа може најдобро да се забележи од податоците прикажани во табела 3.9.

Според прикажаните податоци, главните промени на глобалниот пазар во хотелската индустрија забелжани во последните четири години се однесуваат на ранг местото на хотелските синџири *Accor* и *Choice* во 2013 година и заземањето на местото на *Carlson Rezidor* од страна на кинескиот хотелски бренд *Jin Jiang*. Кинескиот хотелски синџир се нашол на 10-тото место во 2015 година со помош на преземањето на францускиот хотелски синџир *Louvre Hotels* на крајот на 2014 година.²⁴²

Од позначајните хотелски синџири на светскиот пазар во продолжение се разработени *InterContinental*, *Hilton Hotels*, *Marriot International*, *Wyndham Hotel Group*, *Accor* и *Best Western*, од кои четири се присутни на македонскиот хотелски пазар.

InterContinental (IHG) е хотелски синџир кој постои од 4 април 1946 година со отворање на првиот хотел во Белем, Бразил. Денес хотелскиот синџир има девет хотелски брендови, од комфорни хотели во центарот на градот до луксузни ресорти. Гледајќи во бројки, хотелскиот синџир *InterContinental* има 4.942 хотели (според статистиката на хотелскиот синџир од 30 јуни 2015 година) во скоро 100 земји низ светот, нудејќи 674.000 гостински соби и услужувајќи над 150 милиони гости секоја година. Деветте познати брендови на овој синџир се: *InterContinental Hotels & Resorts*, *Hualuxe Hotels and Resorts*, *Crowne Plaza Hotels & Resorts*, *Hotel Indigo*, *Even Hotels*, *Holiday Inn Hotels*, *Holiday Inn Express Hotels*, *Holiday Inn Resort*, *Holiday Inn Club Vacations*, *Staybridge Suites* и *Candlewood Suites*. Најголемиот број хотели од овој синџир, 3.802, се во Америка, по што следува Европа со 642 хотели, 257 хотели во Азија, Блискиот Исток и Африка, и 241 хотел во Кина. Од вкупниот број хотели дури 84% се под франшиза, односно 4.167 хотели, скоро 16% или 767 хотели се под менаџерски договори, а само 1% или 8 хотели се под сопствеништво и лиценца.²⁴³

Hilton Hotels, чиј основач е *Conrad Hilton*, е хотелски бренд кој постои од 1925 година со отворањето на првиот хотел наречен *Hilton* во Тексас, Америка. Денес во својот синџир брои дванаесет хотелски брендови кои нудат од луксуз и комплетна услуга до продолжени престои и ограничени услуги. Брендите кои припаѓаат на овој синџир се: *Hilton Hotels & Resorts*, *Waldorf Astoria Hotels & Resorts*, *Conrad Hotels & Resorts*, *Canopy*, *Curio*, *DoubleTree by Hilton*, *Embassy Suites*, *Hilton Garden Inn*, *Hampton*,

²⁴² http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-ranking-2015-a-second-chinese-operator-climbs-into-the-top-10 (посетено на 10 септември 2015 година)

²⁴³ <http://www.ihg.com/hotels/gb/en/global/about/brands> (посетено на 5 декември 2015 година)

Homewood, Home2 и *Hilton Grand Vacations*.²⁴⁴ Вкупниот број на хотели од *Hilton* синцирот денес изнесува 4.440 хотели, над 730 илјади соби и се присутни во 97 земји. Нивниот целен пазар, како што е наведено во нивната официјална книга на факти, е поделен во следниот состав: 34% туризам, 32% бизнис и 34% групно патување. Според статистичкиот портал Statista²⁴⁵, дури 3.472 хотели или 78% се лоцирани во Америка. Како и повеќето синцири и овој користи различни бизнис стратегии за настап на глобалниот пазар. Според годишниот извештај за 2013 година, дури 3.420 хотели се под франшиза, а 540 под менаџерски договори, оставајќи помалку од 4% или 155 хотели под директна сопственост или лиценца на синцирот.²⁴⁶

Marriot International е хотелски синцир основан од *J. Willard* и *Alice Marriot* во 1927 година и повеќе од 90 години воден од фамилијата *Marriott*. *Ritz-Carlton, Ritz-Carlton Destination Club, Bvlgari Hotels & Resorts, Edition, JW Marriott Hotels, Autograph Collection, Renaissance Hotels, Marriott Hotels & Resorts, Marriott Executive Apartments, Marriott Vacation Club, Gaylord Hotels, AC Hotels, Courtyard, Residence, Grand Residences, SpringHill Suites, Fairfield Inn & Suites, TownePlace Suites, Protea Hotels* и *Moxy Hotels* се брендовите под кои овој синцир е присутен на глобалниот хотелски пазар на повеќе од 3.700 локации во 75 земји низ светот.²⁴⁷ Во 2014 година овој синцир е присутен на пазарот со 45% хотели под менаџерски договор, 39% хотели под франшиза и 16% под лиценца.²⁴⁸

Wyndham Hotel Group се осамостојува на хотелскиот пазар во 2006 година, најдоцна од сите топ хотелски синцири денес. Со помош на својата агресивна стратегија за интернационална експанзија овој хотелски синцир е присутен во 66 земји со околу 7.670 хотели под 15 различни брендови и тоа: *Dolce Hotels & Resorts, Wyndham Grand Hotels and Resorts, Wyndham Hotels and Resorts, Wyndham Garden Hotels, Tryp, Wingate, Hawthorn Suites, Microtel, Ramada Worldwide, Baymont Inn & Suites, Days Inn, Super 8, Howard Johnson, Travelodge* и *Knights Inn*²⁴⁹.

²⁴⁴ <http://hiltonworldwide.com/portfolio/> (посетено на 5 декември 2015 година)

²⁴⁵ <http://www.statista.com/topics/1880/hilton-worldwide/> (посетено на 5 декември 2015 година)

²⁴⁶ Hilton, “*Annual report, 2013*”, 2014, преземено од: http://ir.hiltonworldwide.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V2/annual-report/Hilton_2013_AR.pdf (посетено на 5 декември 2015 година)

²⁴⁷ <http://www.marriott.com/careers/business-facts.mi> (посетено на 5 декември 2015 година)

²⁴⁸ Marriott, “*Annual report, 2014*”, 2015, преземено од: http://investor.shareholder.com/mar/marriottar14/pdfs/Marriott_2014_Annual_Report.pdf (посетено на 10 декември 2015 година)

²⁴⁹ <http://www.wyndhamworldwide.com/category/our-company> (посетено на 15 декември 2015 година)

Accor е француски хотелски синџир основан во 1967 година со отворање на првиот хотел *Novotel* во *Lille Lesquin*²⁵⁰. Денес хотелскиот синџир е присутен во 94 земји, со над 3.600 хотели, 180.000 вработени и 17 брендови од кои 14 се интернационални и тоа: *Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Mama Shelter, Adagio, Adagio Access, Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget* и *Thalassa Sea & Spa*; и три регионални: *The Sebel, Grand Mercure* и *Hotel F1*. За разлика од останатите хотелски синџири, *Accor* во своето портфолио за 2014 година истакна дека поседува дури 39% од своите хотели, 33% се под менаџерски договори, а само 28% се под франшиза. Гледајќи ги пазарните сегменти, овој хотелски синџир се фокусира со 48% од капацитетите на економичниот пазарен сегмент, 37% на средниот пазарен сегмент, а само 15% од капацитетите се насочени кон луксузниот пазарен сегмент.²⁵¹

Best Western е основан во 1946 година од *M. K. Guertin*, хотелиер со 23-годишно искуство во бизнис. Денес со над 4.000 хотели во повеќе од 100 земји на глобалниот хотелски пазар е присутен со шест хотелски брендови: *Best Western, Best Western Plus, Executive Residency, Vīb, Best Western Premier* и *BW Premier Collection*. Како што е наведено на официјалната веб-страница на овој синџир, секој хотел е во независно сопствеништво и работење.²⁵²

3.2. Пазарно учество на најзначајните хотелски синџири

Маркетингот како наука нуди повеќе мерки за конкурентски успех на организацијата, како на пример зголемување на приход од продажба, зголемување на профитна стапка, искористување на капацитетите и многу други. Меѓу најпопуларните и најкористените во хотелската индустрија е и пазарниот удел кон чие зголемување и максимизирање се стреми секој хотелски синџир со секој свој хотелски бренд. Податоците за пазарен удел ѝ нудат на компанијата споредба на нејзините перформанси со оние на конкурентите. За да се пресмета пазарниот удел на компанијата е потребно да се подели продажбата на компанијата со продажбата на целата индустрија и се изразува во проценти од вкупниот пазар. Дефинирањето на пазарот е критичен за целата анализа и е прв чекор пред пресметката на пазарниот удел. Конкретно во хотелската индустрија, хотелските синџири можат да го пресметаат својот пазарен удел врз основа

²⁵⁰ <http://www.accorhotels-group.com/en/group.html>, (посетено на 15 декември 2015 година)

²⁵¹ <http://www.accorhotels.group/en/group/our-brands-and-services/our-portfolio>, (посетено на 3 декември 2015 година)

²⁵² <http://www.bestwestern.com/about-us/careers/>, (посетено на 3 декември 2015 година)

на целата индустрија, но и врз основа на пазарен сегмент на кој е присутен, на пример економичен, луксузен, продолжен престој итн. Пазарниот удел го покажува моменталното достигнување наспроти конкурентите, но исто така може да се користи и за следење на ефективноста на организациските маркетинг кампањи насочени кон зголемување на уделот.

Пазарниот удел на светските хотелски синџири е предмет на истражување на голем број светски статистички, консултантски, ревизорски, финансиски и други компании и најчесто пристапот до тие податоци е ограничен. На веб-страницата на *CSIMarket*, независна дигитална финансиска компанија и провајдер на интегрирани финансиски информации и аналитички апликации за глобални инвестиции, можат да се најдат податоци за неколку светски хотелски синџири. Според податоците на *CSIMarket*, водечки лидер во пазарниот удел во 2014 година е *Marriot International, Inc.* со скоро 52%. Во табела 3.10 се прикажани дел од хотелските синџири и нивниот пазарен удел за 2014 година.

Табела 3.10. Пазарен удел на хотелските синџири за 2014 година

Име на компанијата	Пазарен удел
<u>Wyndham Worldwide Corporation</u>	4.77 %
<u>Boston Properties, Inc.</u>	-
<u>Starwood Hotels & Resorts Worldw.</u>	18.34 %
<u>Host Hotels & Resorts, Inc.</u>	20.72 %
<u>Loews Corp</u>	2.39 %
<u>Marriott International, Inc.</u>	51.78 %
<u>Wynn Resorts Ltd.</u>	2 %

Извор: <http://csimarket.com/stocks/competitionSEG2.php?code=WYN> (посетено на 20 декември 2015 година)

Според анализата на *Hilton Worldwide Holdings Inc.* направена од страна на *Market Realist*, овој хотелски синџир во 2014 година поседувал 4,5% од глобалниот хотелски пазар, скоро 9% од американскиот пазар, 3% од хотелскиот пазар во Блискиот Исток и

Африка, 1% од европскиот пазар и 1% од азискиот.²⁵³ Со нешто помалку, околу 3% на глобалниот пазар е присутен *InterContinental*²⁵⁴, а дури 18% припаѓаат на *Starwood*²⁵⁵. За конкурентите од хотелската индустрија во оваа анализа има достапни информации само за пазарниот удел на американскиот хотелски пазар од кој дури 10% му припаѓаат на хотелскиот синџир *Marriott*, по кој следува *Wyndham* со околу 9%, па *InterContinental* и *Choice* со по 8% за секој од нив. Со најмал удел се *Best Western* и *Hyatt*, 3% и 2% соодветно.²⁵⁶

Во табела 3.11 се претставени приходите и пазарните удели на претходно споменатите хотелски синџири. Податоците се преземени од годишните извештаи на секој од хотелските синџири.

Табела 3.11. Пазарни удели на светските хотелски синџири и нивните приходи по години од 2012 до 2014 година

	Приходи по години во милиони			Пазарен удел по години		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<i>Marriott</i>	13.796	12.784	11.814	5.9%	7.8%	7.7%
<i>Hilton</i>	10.502	9.735	9.276	4.5%	6.0%	6.0%
<i>Wyndham</i>	5.281	5.009	4.534	2.3%	3.1%	2.9%
<i>Accor</i>	5.454	5.425	5.649	2.3%	3.3%	3.7%
<i>Hyatt</i>	4.415	4.184	3.949	1.9%	2.6%	2.6%
<i>InterContinental</i>	1.858	1.903	1.835	0.8%	1.2%	1.2%
<i>Global industry revenue</i>	234.000	163.000	154.000			

Извор: Accor, Annual report, 2012, 2013, 2014, 2015,

<http://quicktake.morningstar.com/stocknet/secdocuments.aspx?symbol=ac&country=fra>; Marriott, Annual

²⁵³ Cederholm, T., “Hilton’s market share in the domestic and international market”, 2014, October 3, преземено од: <http://marketrealist.com/2014/10/hiltons-market-share-domestic-international-market/> (посетено на 3 декември 2015 година)

²⁵⁴ IHG, “Annual Report and Form 20-F 2015”, 2015, преземено од: https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2015/files/pdf/annual_report_2015.pdf (посетено на 10 февруари 2016 година)

²⁵⁵ Starwood Hotel & Resorts Worldwide Inc's., 2015, преземено од: http://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?Code=hot (посетено на 10 февруари 2016 година)

²⁵⁶ Matthews, S., “Introducing Marriott International: Your Key Company Overview”, 2016, January 14, преземено од: <http://marketrealist.com/2016/01/introducing-marriott-international-key-company-overview/> (посетено на 15 март 2016 година)

report, 2012, 2013, 2014, 2015, <http://investor.shareholder.com/MAR/reports.cfm>; Hilton, Annual report, 2014, 2013, <http://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>; Wyndham, Annual report, 2014, 2013, 2012, <http://www.annualreports.com/Company/wyndham-worldwide-corporation>; Hyatt, Annual report, 2014, 2013, 2012, <http://investors.hyatt.com/investor-relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx>; InterContinental, Annual report, 2012, 2013, 2014, <https://www.ihgplc.com/investors/annual-report> (посетено на 20 февруари 2016 година)

Од податоците во табела 3.11 може да се забележи тренд на раст како во приходите на хотелските синцири, така и во нивниот удел на светскиот пазар. Хотелските синцири заземаат замав на светско ниво и сè поголем е бројот на нови единици под нивниот чадор на препознатливи брендови.

3.3. Географска дистрибуција на пазарното присуство на најзначајните хотелски синцири

Глобалните процеси за економски развој влијаат врз интензитетот и насоките на туристички прилив, што дополнително влијае врз развојот на стратегиите на компаниите во туристичката и хотелската индустрија. Фокусот на најзначајните хотелски синцири за поголемо присуство на пазарот и поголем пазарен удел е надополнет со поголемо географско присуство, со што хотелските синцири го намалуваат ризикот на бизнисот во целост. Зголемувајќи го опсегот на нивната комплетна понуда им дава можност за отворање нови капацитети во странски земји, со што диверзификацијата и експанзијата се начин за настап на интернационалниот хотелски пазар за многубројни денешни хотелски синцири.

Развојот на интернационалниот туризам влијае врз деловната ориентација на хотелските синцири, при што географската дистрибуција има голема улога. Квантитативниот раст на хотелските синцири води до територијална експанзија и зголемување на сместувачките капацитети, со што географската дистрибуција претставува манифестација на стратегијата за раст на хотелскиот синцир.

Кога станува збор за стратегијата за раст и развој на хотелскиот синцир, секоја од организациите зазема различен пристап. Сведоци сме на сè поголема застапеност на хотелските синцири во скоро сите земји, односно интернационална експанзија. Главна улога во одредувањето на успехот при интернационалната експанзија има хотелската индустрија во домашната земја на компанијата и нејзините карактеристики. Клучните способности и конкурентските предности на интернационалните компании се

формираат во домашното опкружување и влијаат врз нивните различни пристапи на менаџирање на хотелските операции во другите делови од светот. Типологијата на различните пристапи на компаниите за управување на интернационалните операции често се користи за опис на активностите на компанијата и опфаќа:²⁵⁷

- *Етноцентричен пристап* – Компаниите со етноцентричен пристап кон нивните интернационални хотелски операции се ориентираат според матичната земја (анг. *home country orientation*). Оперативните системи и процедури од матичната земја се пренесуваат на нивните интернационални подружници, применувајќи ја и културата на земјата на потекло. Тој пристап е соодветен доколку домашните маркетинг стратегии се применливи во странските земји или доколку компанијата се насочува кон потрошувачи од својата земја. На пример, *ол инклузив* хотелски комплекс воден од руски туристички агент во земја како Грција и насочувајќи се кон руски потрошувачи може да има етноцентричен пристап. Поради разликата во културите на земјите, етноцентричниот пристап не е соодветен доколку во поголемиот дел од целиот пазар на хотелската организација е составен од жители на земјата домаќин. Компаниите со етноцентричен пристап избираат пазари кои се блиску географски и етнографски, на пример настап на компанија од Канада на американскиот пазар.

- *Полицентричен пристап* - Компаниите кои заземаат полицентричен пристап за нивните интернационални хотелски операции се ориентираат според земјата домаќин. Менаџментот од матичната земја прифаќа дека менаџментот на земјата домаќин ја знае својата култура подобро, како и локалните оперативни системи и процедури. Овој пристап е соодветен доколку маркетинг стратегиите на земјата домаќин се насочени кон привлекување на потрошувачи од истата и се заснова на предусловот дека постојат разлики помеѓу домашниот и странскиот маркетинг и нивните менаџери ги разбираат потрошувачите подобро. Пример за полицентричен хотелски синџир е *Best Western Hotels*, каде што секоја земја има автономија во своите маркетинг кампањи развиени за потрошувачите од земјите домаќини.

- *Региоцентричен пристап* – Насочувајќи се кон одреден регион со слична култура и во слична фаза на економски развој значи дека компанијата

²⁵⁷ Bowie, D., and Buttle, F., “*Hospitality Marketing: an Introduction*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, pp. 86-89.

има региоцентричен пристап. Скандинавските земји - Данска, Финска, Норвешка и Шведска имаат силен регионален идентитет. Слична маркетинг понуда може да биде развиена за хотелските брендови кои оперираат во Скандинавија, културно соодветна за сите скандинавски потрошувачи. Всушност, *Scandic Hotels* работеле на таа основа пред компанијата да биде откупена од страна на *Hilton International*. Една придобивна од региоцентричниот пристап е трошокот и маркетинг бенефициите од стандардизираната понуда. Една од најголемите региоцентрични хотелски компании во светот е *Hong Kong-based Shangri-La Hotels* во *Asia*.

- *Геоцентричен пристап* - пристап кој ја имплицира светската ориентација која не ги фаворизира ниту матичната земја ниту земјата домаќин. Тој пристап честопати се нарекува глобален пристап на менаџирање во кој компанијата има позитивен став наспроти другите култури и го презема она што е најдобро од повеќето земји. „Глобалните потрошувачи“ кои имаат слични навики на купување или потрошувачка без разлика каде живеат претставуваат атрактивен целен пазар за компаниите кои сакаат да го усвојат геоцентричниот пристап.

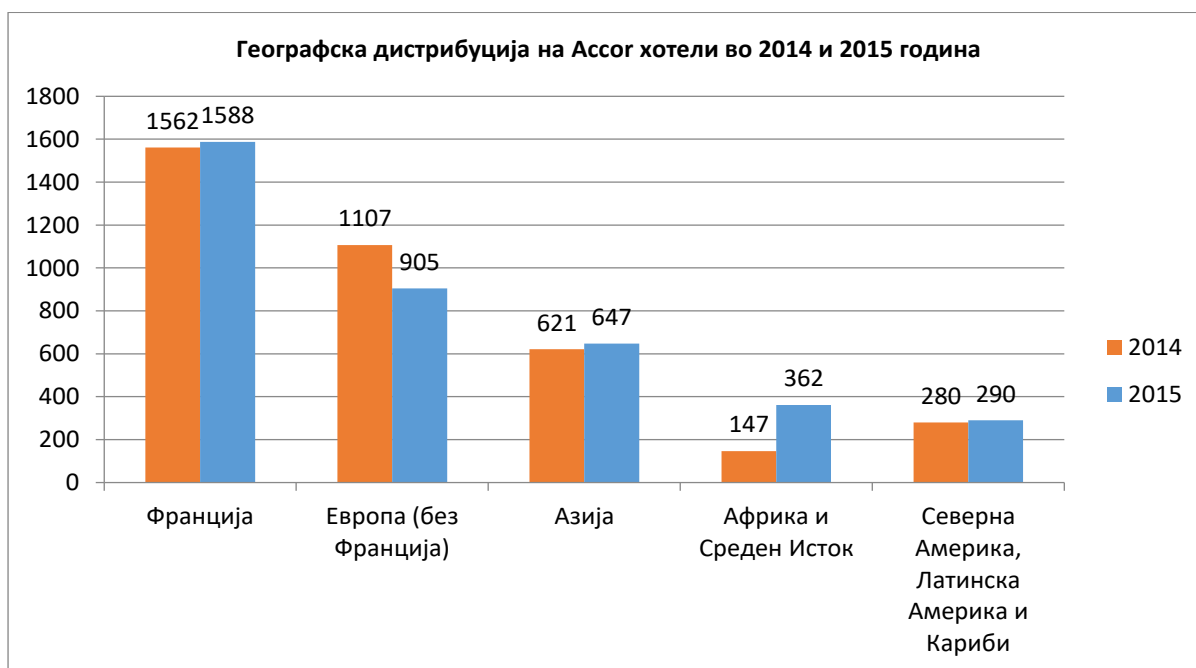
Според аналитичарите, повеќето интернационални компании со тврдење дека се „глобални“ имаат етноцентричен пристап. Меѓутоа, ниту една од интернационалните компании не работи само со еден пристап, но ги манифестираат нивните менаџерски тенденции. Клучен индикатор за геоцентрична или глобална ориентација на интернационалните хотелски синџири е нивната територијална распространетост изразена како број на земји во кои компанијата е присутна со сместувачки капацитети под нејзино име. Географската дистрибуција е важен фактор за стратегијата за раст на интернационалните хотелски компании.

За да се претстави географската дистрибуција на дел од светските хотелски синџири беа преземени податоците од нивните годишни извештаи и на нивна основа е направена следната анализа.

Хотелскиот синџир *Accor* заклучно со 30 јуни 2015 година има 3.792 хотели од кои 29% под франшиза, 34 под менаџерски договори, 10% под сопственост на хотелскиот синџир, 10% *fixed lease*, 10% *variable lease* (бр. на соби). Кога станува збор за географска дистрибуција на *Accor* хотелите, тие се присутни во Европа, Северна Америка, Латинска Америка и Кариби, Африка, Среден Исток и Азија. Од податоците во нивните годишни

извештаи може да се забележи дека и во 2015 и во 2014 година најзастапени се на францускиот хотелски пазар, со дури 42% од вкупниот број на хотелски капацитети и 29% од вкупниот број на соби. Европскиот пазар, без Франција, е следен по застапеност со 24% од вкупниот број хотели и 25% од вкупниот број соби, чии проценти во 2014 година изнесувале 30% и 31% соодветно. Третото место на географска присутност и во двете години го држи азискиот хотелски пазар со 17% од вкупниот број на хотели или 25% од вкупниот број на соби. Значителна промена на синцирот *Accor* има во присуството на пазарите во Африка и Среден Исток кои се четврти по застапеност во 2015 година со 10% од вкупниот број на хотели и 11% од вкупниот број на соби, кој се наоѓал на последно место во 2014 година по застапеност на хотели од овој синцир со само 4% присуство на хотели и 6% соби. Во 2015 година со најмала застапеност *Accor* се на хотелскиот пазар во Северна Америка, Латинска Америка и Кариби, каде што имаат само 10% од вкупниот број на хотели и 10% од вкупниот број на соби. Графикон 3.1 во продолжение го покажува бројот на хотелски капацитети на хотелскиот синцир *Accor* во 2014 и 2015 година во петте географски региони.²⁵⁸

Графикон 3.1. Географска дистрибуција на *Accor* хотели во 2014 и 2015 година

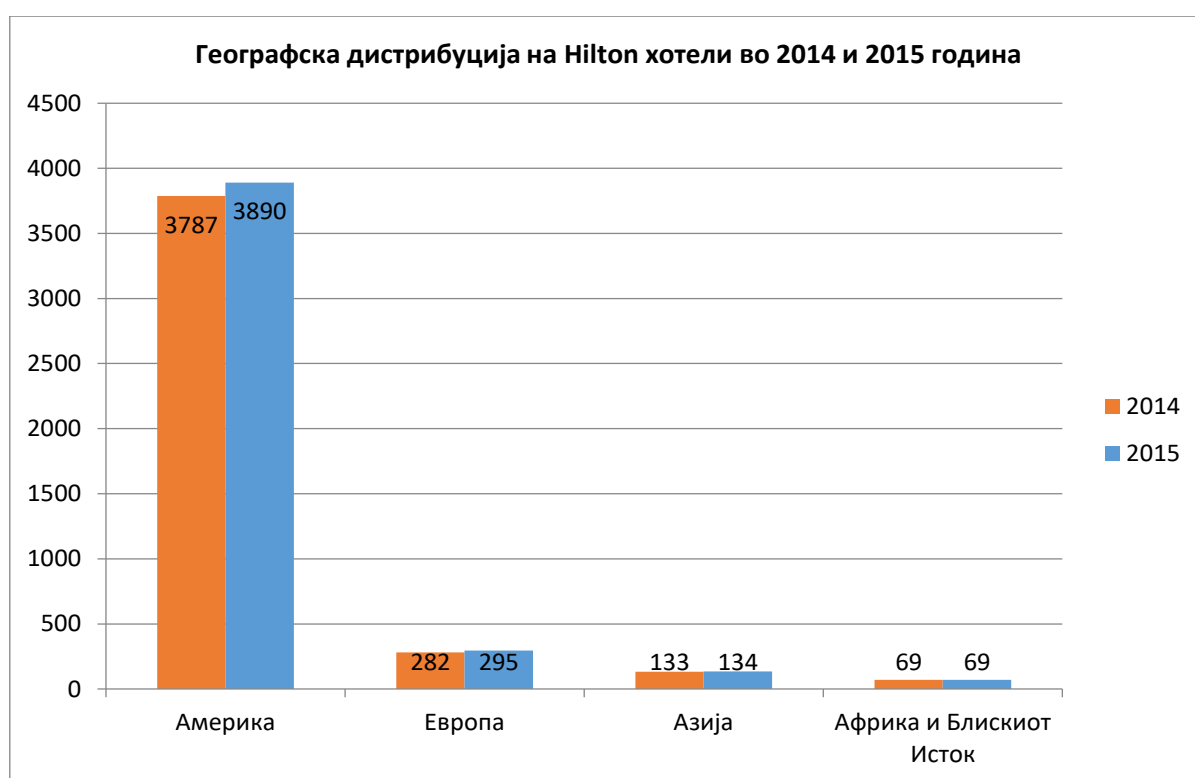


Приспособено според: http://www.accorhotels.group/en/investors/financial-data/key-indicators#anchor_1484046855344, (посетено на 15 октомври 2016 година)

²⁵⁸ http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Investors/Documents-financiers/2016/02/18/hotel_portfolio_as_of_december_31_2015.pdf (посетено на 13 октомври 2016 година)

Hilton хотелите се најприсутни на американскиот хотелски пазар. Според податоците од годишните извештаи на овој хотелски синцир, дури 80% од вкупниот број на хотели во 2014 година се на американскиот пазар, а во 2015 година присутноста се зголемила на 88%. На пазарите надвор од Америка овој хотелски синцир најзастапен во 2014 година по број на хотели бил на европскиот пазар со 7%, во Азија со 3% и во Африка и Средниот Исток со 2% од вкупниот број на хотели од синцирот. Во 2015 година географската дистрибуција е непроменета. Планираната изградба на нови капацитети од *Hilton*, т.н. *pipeline network*, за 2015 година е со 51% од вкупниот број на капацитети на интернационалниот пазар односно надвор од Америка. На графикон 3.2. е прикажана географската дистрибуција на хотелите кои припаѓаат на синцирот *Hilton* за 2014 и 2015 година.

Графикон 3.2. Географска дистрибуција на *Hilton* хотели во 2014 и 2015 година

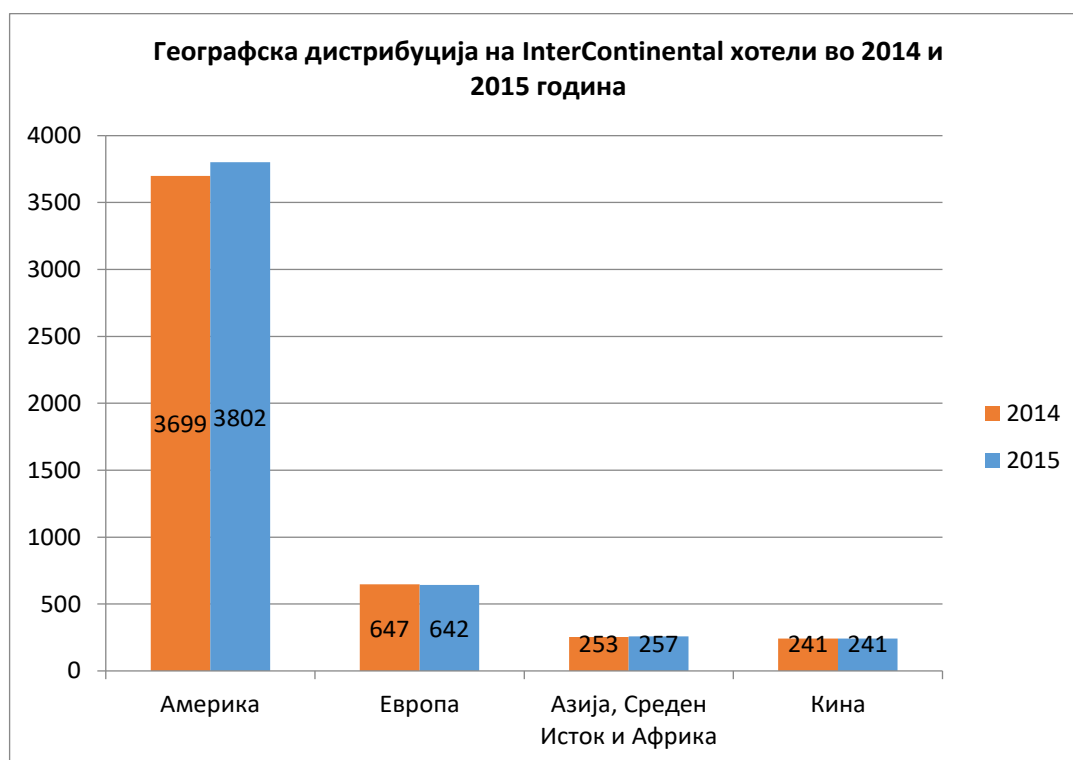


Приспособено според: <http://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports> (посетено на 15 октомври 2016 година)

Географската дистрибуција на хотелскиот синцир *InterContinental* не се разликува многу. Во 2014 година со 76% од вкупниот број капацитети на синцирот бил присутен на американскиот хотелски пазар, по кој следува европскиот со 13% и еднаква

присутност на пазарот во Азија, Среден Исток и Африка и пазарот во Кина со по 5%.²⁵⁹ Во 2015 година процентот на застапеност за сите пазари е ист со мала промена кај застапеноста на американскиот пазар, односно раст на 77%. Од планираните изградби на капацитети за 2015 година најголемиот процент е на американскиот пазар, 64% од вкупниот број капацитети на синцирот, по кој следуваат кинескиот хотелски пазар со 16%, Азија, Среден Исток и Африка со 12% и Европа со 9%.²⁶⁰ На графикон 3.3 е претставена географската дистрибуција на хотелите кои се дел од хотелскиот синцир *InterContinental* за 2014 и 2015 година.

Графикон 3.3. Географска дистрибуција на *InterContinental* хотели во 2014 и 2015 година



Приспособено според: <https://www.ihgplc.com/investors/annual-report> (посетено на 10 октомври 2016 година)

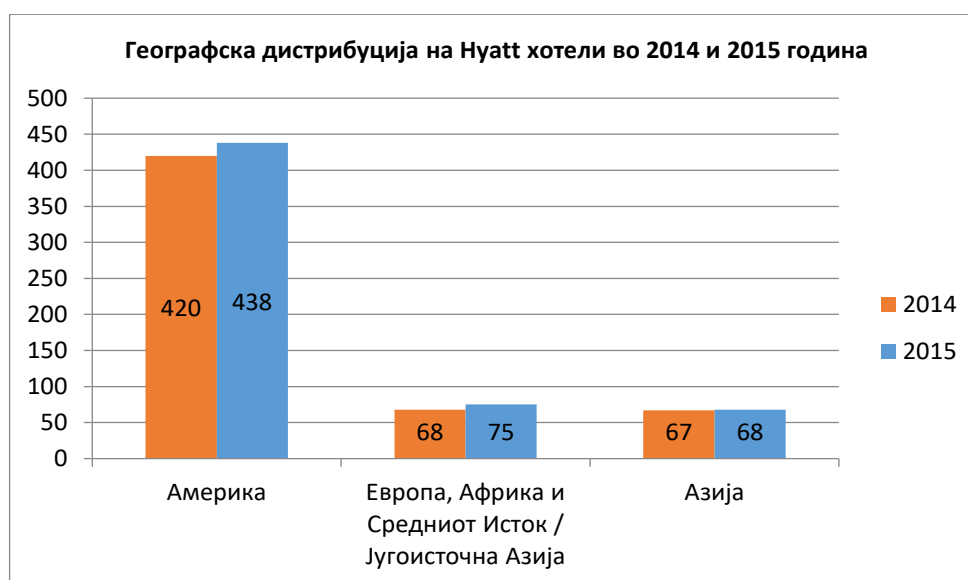
Huatt, како и повеќето светски хотелски синцири, покажува најголемо присуство на американскиот хотелски пазар, со дури 76% од вкупниот број на капацитети во 2014

²⁵⁹ <https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2014/index.asp> (посетено на 15 октомври 2016 година)

²⁶⁰ <https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2015/index.html> (посетено на 15 октомври 2016 година)

година и 75% во 2015 година. Со еднаква застапеност од по 12% од вкупниот број на хотели се пазарите во Азија и Европа, Африка и Среден Исток и Југоисточна Азија.²⁶¹ Во 2015 година процентот на географска дистрибуција останува скоро непроменет со 75% на пазарот во Америка, 12% во Азија и 13% во Европа, Африка, Средниот Исток и Југоисточна Азија.²⁶² На графикон 3.4 е прикажана географската дистрибуција на хотелите кои припаѓаат на хотелскиот синџир *Hyatt* за 2014 и 2015 година.

Графикон 3.4. Географска дистрибуција на *Hyatt* хотели во 2014 и 2015 година



Приспособено според: <http://investors.hyatt.com/investor-relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx> (посетено на 10 октомври 2016 година)

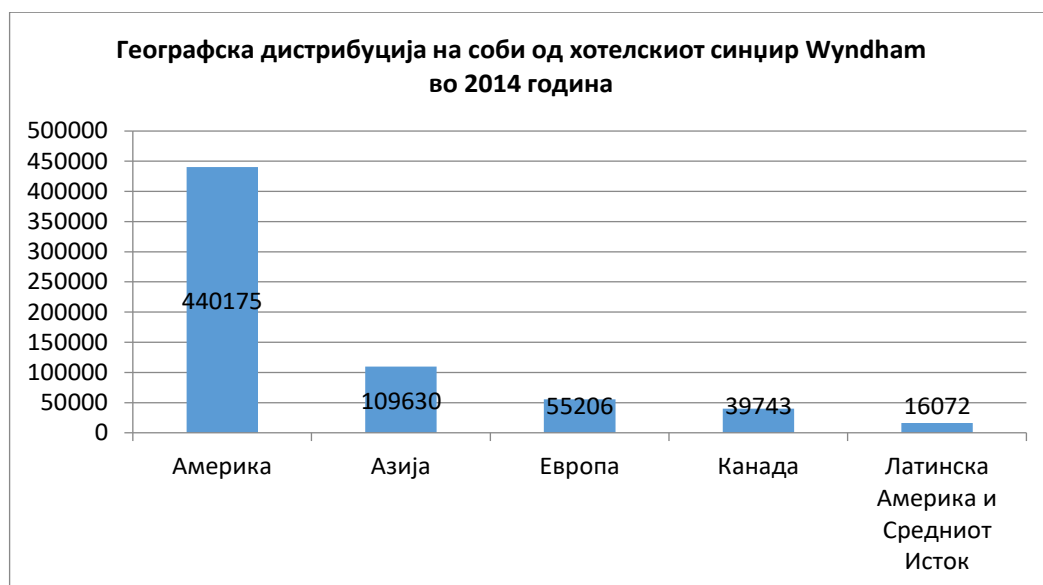
Достапноста на податоци е најмала за хотелскиот синџир *Wyndham*. Во 2014 година овој синџир бил најзастапен на американскиот хотелски пазар со 64% од вкупниот број на соби, по кој следува азискиот хотелски пазар со 16%, со 8% и 6% се европскиот и канадскиот хотелски пазар соодветно, а со најмала застапеност од само 2% се пазарите во Латинска Америка и Среден Исток.²⁶³ Географската дистрибуција според бројот на соби на хотелскиот синџир *Wyndham* е претставена на графикон 3.5 во продолжение.

²⁶¹ http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/annual%202014/Hyatt-Hotels-Form-10-K.PDF (посетено на 20 октомври 2016 година)

²⁶² http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/q4_2015/Final-H-10-K-12.31.15.pdf (посетено на 20 октомври 2016 година)

²⁶³ http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/w/NYSE_WYN_2014.pdf (посетено на 20 октомври 2016 година)

Графикон 3.5. Географска дистрибуција на Wyndham хотели во 2014 и 2015 година



Приспособено според: <http://www.annualreports.com/Company/wyndham-worldwide-corporation>
(посетено на 17 октомври 2016 година)

Анализирајќи ги податоците по број на капацитети и соби на гореспоменатите хотелски синџири може да се забележи тренд на зголемено географско присуство на американскиот хотелски пазар, по кој следува европскиот хотелски пазар. *Accor* е единствен хотелски синџир кој отстапува во географската дистрибуција на своите капацитети и со најголем процент е присутен на францускиот и на европскиот хотелски пазар во целост.

Глава IV. Хотелската индустрија во Република Македонија и перспективите за нејзиниот развој

1. Туризмот и економската активност во Република Македонија

Секојдневната пракса покажува дека туризмот во Македонија е далеку од конкурентски поради недостатокот на глобален концепт за развој, како и адекватна економска полиса, посебно за развој на полисите за алтернативните сектори потребни за следбен развој на туризмот. Оттука Македонија ја има прескокната развојната фаза помината од другите земји кога тие произведуваат персонален туристички идентитет со креирање на автентична, специфична и добро позната туристичка понуда. Како резултат на сето тоа довело до моментални неинформирани туристички понуди и неразвиена туристичка индустрија.

Повеќе од јасно е дека одредени промени мора да се направат во глобалниот концепт за туристички развој во Македонија. Во 2003 година била подготвена „*Global Study on Tourism in Macedonia*“, но никогаш не била имплементирана. По пет години, „*National Strategy on Tourism Development in Macedonia 2009-2013*“ исто била изготвена со главна визија: до 2013 година Македонија да стане позната туристичка дестинација во Европа врз основа на културното и природното богатство, но исто така да стане и позната по високиот квалитет на нејзините производи и услуги. Потребата од имплементација на таков стратешки документ е од голема важност, бидејќи претставува силен механизам и алатка за креирање генерална полиса за економски развој.²⁶⁴ Истовремено големи напори мора да се преземат за да се дефинира насоката која првично ќе придонесе за оптимална искористеност на природните, социјалните и другите извори, насочувајќи се кон креирање можности за туризам кои ќе го поддржат и поттикнат развојот и на другите сектори. Таквиот концепт ја наметнува потребата од воведување нова економска полиса, каде што туризмот не треба да се третира како автономен сектор, туку како интегрален дел од целата економија.

Од голема важност е да се внимава на разликата дали да се дефинира концепт за развој на туризмот како целина или да се работи на концепт за развој на селективен дел од туризмот. Имено, додека „глобалниот концепт за развој на туризмот е поттикнат од

²⁶⁴ Williams, A. & Shaw G., „*Tourism and Economic Development*“, Belhaven Press, London, 1991, pp. 3-20
Frechtling, D. C., „*Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies*“, Butterworth, Heinemann, 2001, pp. 210-235

туристичките потреби генерално²⁶⁵ и економскиот систем на земјата, исто така, концептот за развој на туризмот во одредени видови и димензии е дефиниран од многу други фактори. Моменталните природни и други туристички извори на земјата треба да се разгледаат детално, со цел да се задоволат потребите на туристичките побарувања. Досега тоа не било случај со подготвувањето на локалните и регионалните туристички планови за развој на туризмот во Македонија.

Истовремено, дел од главните извори за недоволниот развој на туристичкиот сектор може да се прераспределат во „нејасни дефиниции на развојни цели и приспособени развојни стратегии“.²⁶⁶ Оттука може да се каже дека слабите развојни можности на земјата неизбежно наметнуваат потреба од селективен пристап на трендовите за развој по приоритет. Дополнително, како основен критериум за избор/селекција на развојните приоритети е придонесот што одредени сектори го имаат при решавањето на комплексни проблеми, во прва линија, интернационалната економска врска, но исто така и за решение на светскиот проблем – невработеноста. Во Македонија можностите за развој на туризмот на индивидуална основа се многу ретки и ограничени, што претставува потреба да се бараат решенија во рамки на рационализацијата на туристичките институции, како и во забрзаниот развој на таканаречената мала економија, што напротив не предизвикува големи инвестиции.

Туристичкиот развој во Македонија е основа на „недостаток на концепт и стратегиска визија, додека другите земји го развиваат туризмот врз основа на претходно идентификувана визија за развој“.²⁶⁷

Координираните активности во туристичкиот сектор се од голема важност за имплементација на развиените основни цели, одговарајќи со економскиот развој на земјата. Тоа значи дека во Македонија туризмот досега не бил основан на стратегија што е важно за исполнување на основните развојни цели. Постои недостаток на дефинирање на развојните приоритети што е основен елемент на развојната стратегија на земјата.²⁶⁸ Приоритетите варираат, но генерално се ограничени од два фактори и тоа нивото на развој и територијалната големина на земјата. Помалите земји со низок степен на

²⁶⁵ Charles R. Goeldner & Ritchie, J. R. Brent., *“Tourism principles, practices, philosophies”*, 10th ed, Wiley, Hoboken, N.J, 2006, pp. 4-33

²⁶⁶ Edgell, D.L., delmastro Allen, M., Smith, G. & Swanson, J.R., *“Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow”*, Elsevier, 2008, pp.193

²⁶⁷ Temenugova, O.G., *“Our Tourism – Tourism without Strategy”*, 3rd International conference *Multiplicative Effects of Tourism Development*, Ohrid, 2001, p. 51

²⁶⁸ Исто

развиеност имаат помал број на приоритети, кои мора јасно да се дефинираат. „Намерата е да се избегнат или минимизираат слабостите, што од друга страна значи да се зголеми бројот на ситуации кога екстерните можности и интерните сили може да се максимизираат и од друга страна, пак, да се минимизира ситуационо достигнување на надворешни закани и внатрешни недостатоци“.²⁶⁹

Оттука, што се однесува на улогата и важноста на туризмот врз/во глобалниот развој на економијата во Македонија, две екстремно спротивни гледишта се присутни.

Дел од економистите сметаат дека во Македонија е потребно сите сили да се фокусираат на интензивен туристички развој на тој начин што јасно ќе ги произнесат во развојната стратегија приоритетите за ориентирање на туристичката индустрија. Спротивно на тоа, отсуството на туризмот од концептот за национален развој покажува сериозен стратегиски недостаток. Според нив, туризмот е единствениот избор за пополнување на одредени развојни приоритети во иста линија со економскиот развој.²⁷⁰

Во Македонија многу често терминот туризам се изедначува со терминот хотелска индустрија, што резултира со „запоставување на многу дури и позначајни ефекти споредени со оние произведени во хотелската индустрија“.²⁷¹ Таквото намалување на туристичките влијанија води до заклучок дека туризмот има мала улога во подобрувањето и балансирањето на преферираните макроекономски врски. Скоро е невозможно да се отповика терминот „паралелна страна“, кој често пати се додава на туризмот, доколку претходно целата економска структура не се приспособи на потребите и побарувањата на интернационалниот туристички пазар. Во случај на анализа на економската важност на туризмот во Македонија, најпрвин се обрнува внимание на придонесот на туризмот врз целокупната економска активност, мерена со бруто домашниот производ (БДП). Табела 4.1 ги претставува вредностите на БДП создадени во хотелскиот и ресторанскиот сектор од 1997 до 2013 година. Од 2014 година НБРМ во пресметките на БДП податоците по сектори и агрегација на податоците по сектори на економска активност ги презентира, според Класификацијата НКД Рев.2, ставајќи ги во иста група податоците од трговија на големо и мало; поправка на моторни

²⁶⁹ Stahl, M., and Grisby, D. W., “*Strategic Management for Decision Making*”, Butterworth/Heinemann, Oxford, 1998, p. 5

²⁷⁰ Petrevska, B., “*Tourism in the global development strategy of Macedonia: Economic perspectives*”, UTMS Journal of Economics, 2 (1), 2011, pp. 101-108

²⁷¹ Sinclair, T. M. And Stabler, M., “*The Economics of Tourism*”, Routledge, 1997, pp. 5-6

возила и моторцикли, транспорт и складирање, објекти за сместување и сервисни дејности со храна.

Табела 4.1. Вредности на БДП во хотелскиот и ресторанскиот сектор од 1997 до 2013 година (според произведен метод)

Година	Хотели и ресторани	Годишен раст %
1997	2844	-
1998	3052	7,3
1999	3804	24,7
2000	3375	-11,3
2001	3223	-4,5
2002	3759	16,6
2003	4121	9,6
2004	4051	-1,7
2005	4245	4,8
2006	4309	1,5
2007	4677	8,5
2008	4954	5,9
2009	4528	-8,6
2010	4406	-2,7
2011	4460	1,2
2012	4561	2,3
2013	4657	2,1

Извор: Народна банка на Република Македонија, *Квартален билтен IV/2013*, Скопје, 2013, преземено од: <http://www.nbrm.mk/?ItemID=2838056595DEF04190DEAE9B9980FA23> (посетено на 20 јули 2015 година)

Очигледно е дека во анализираниот период економската активност во овој сектор генерално покажува раст кој истовремено е и непостојан, а тоа може да се забележи конкретно во 2000, 2001, 2004, 2009 и 2010 година, каде што има забележителен пад споредено со претходните години. Сепак, треба да се истакне дека негативната стапка на раст во дел од овие години делумно е и поради воените конфликти во Македонија и

регионот. На пример, екстремниот пад на туристичката активност во 2000 година може да се интерпретира како последица на војната во Косово, бомбашките напади во Србија, како и бегалците во 1999 година. Таквите заклучоци ги засенува неочекуваниот екстремно висок раст на туристичкиот сектор во 1999 година, кога всушност сите тие негативни шокови беа дел од секојдневието, што може да се елаборира како резултат на недостаток на домашна популација заради патување во странство, на пример, зголемување на домашната туристичка понуда.

Понатаму, падот на БДП забележан во 2004 година би можел да биде резултат на зголемениот интерес за патување во странство предизвикано поради закрепната економска активност и зголемување на кредитирањето на потрошувачите. Во остатокот од анализираниот период туристичкиот сектор покажува раст со нееднаков интензитет. Недостатокот на Туристичка сателитска сметка - ТСС (анг. *Tourism Satellite Accounts - TSA*)²⁷² е друг рестриктивен фактор за согледување на финалното влијание врз целата економија.²⁷³ Отсуството на концептот на ТСС попречува да се имплементира како „мерка на додадена вредност и идентификација на туристичкото влијание врз целата национална економија“.²⁷⁴ Генерално, туризмот во Македонија има просечен раст од 4,64% годишно, што е повеќе од просечниот раст на целата економија (3,12%). Последователно, во анализираниот период партиципацијата на туризмот во креирањето на БДП се зголемил од 1,5% во 1997 година до 1,8% во 2008 година, според податоците достапни во кварталниот извештај за 2009 година од НБРМ. Во тој поглед можат да се забележат некои осцилации во економската важност на туризмот, што во 2003 година го достигнал својот врв од 2% од вкупниот БДП. Истовремено, за време на периодот на набљудување на туризмот, просечно, бил генериран 1,7% БДП.²⁷⁵ Споредено со светскиот просек од 3,2% во 2009 година,²⁷⁶ може да се заклучи дека придонесот на туризмот во Македонија е многу скроман, но импресијата е комплетно спротивна кога се споредува со просекот на Централна и Источна Европа од 1,6%. Според *WTTC*

²⁷² Туристичка сателитска сметка е стандардна статистичка рамка и главна алатка за економско мерење на туризмот, дизајнирана да ги мери производите и услугите од туристичката индустрија според интернационални стандарди, класификации и дефиниции со цел валидна споредба со останатите индустрии или помеѓу различни земји и групи на земји.

<http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/concepts.pdf> (посетено НА 20 август 2016 година)

²⁷³ WTTC/WEFA, "Travel & Tourism Satellite Accounting Development Program – An Integrated Econometric System for Measuring and Forecasting Travel & Tourism's Contribution to National Economies", London, 2007

²⁷⁴ Spurr, R., "Tourism Satellite Accounts", In International Handbook on the Economics of Tourism, ed, 2006

²⁷⁵ Народна банка на Република Македонија, Квартален извештај III/2009, Скопје, 2009, стр. 2

²⁷⁶ WTTC, "Travel and tourism: Competitiveness report 2009", 2009, преземено од:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_traveltourism_Report_2009.pdf (посетено на 20 јули 2015 година)

директниот придонес на туризмот врз БДП во последните 10 години изгледа вака (види графикон 4.1):

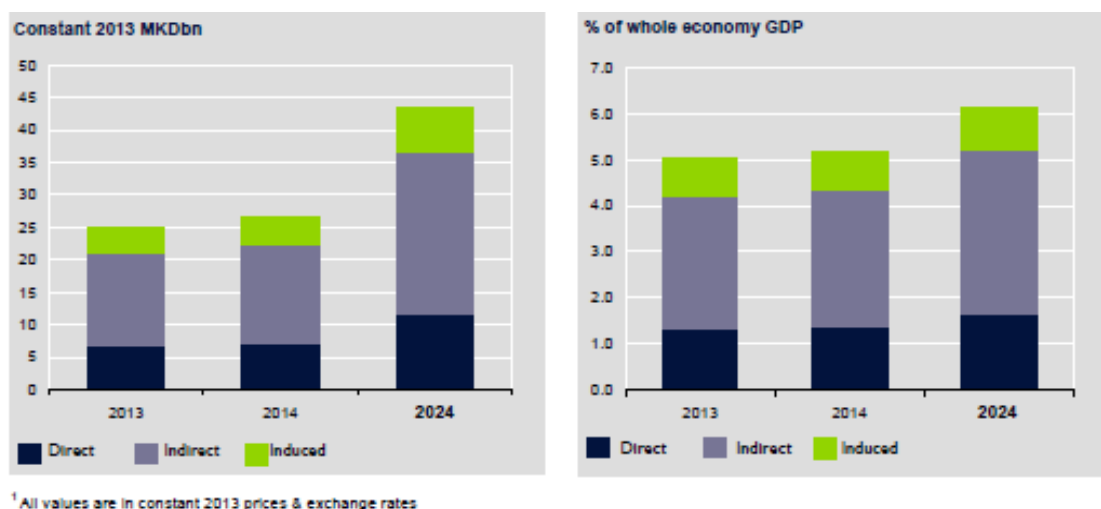
Графикон 4.1. Директен придонес на туризмот во БДП во Република Македонија (2004-2014)



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2013*”, 2013, преземено од:
<http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-travel-tourism-economic-impact-by-wttc.pdf?Sfvrnsn=0> (посетено на 5 февруари 2015 година)

Како што е прикажано на графикон 4.1, директниот придонес на туризмот врз БДП во 2013 година бил 6,5 милијарди македонски денари, што е 1,3% од БДП. Оттука се предвидува до 2024 година тој раст да се зголеми за 5% или 11,5 милијарди македонски денари (1,6% од БДП). Додека пак вкупниот придонес од туризмот врз БДП во 2013 и 2014 година е претставен на графикон 4.2.

Графикон 4.2. Вкупен придонес на туризмот во БДП за 2013 и 2014 година во Република Македонија



Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2014", 2014, преземено од: http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено на 5 февруари 2015 година)

Од графикон 4.2 може да се забележи дека значително најмали се предизвиканите влијанија од туризмот, потоа директните влијанија, а најголем дел од влијанието на туризмот врз економијата имаат индиректните влијанија.

Во услови кога стапката на невработеност во Македонија е релативно висока, од 32% во 2010 година до околу 26% во 2015 година²⁷⁷ и имајќи предвид дека туристичката индустрија по природа е трудоинтензивна или зависна од работната сила се продолжува со анализа со цел да се открие дали туристичкиот развој може да придонесе за креирање на нови работни позиции како фактор за намалување на стапката на невработеност. Во тој поглед недостатокот на соодветни статистички податоци е сериозна пречка и критички лимитирачки фактор за подлабоки анализи. Всушност, во отсуство на подетални податоци кои го опфаќаат бројот на вработени во туристичките агенции, тур-операторите и другите туристички медијатори, анализите се основаат само на податоците на вработените во хотелите и рестораните.

Поради недостигот на понови податоци за бројот на вработени во хотели и ресторани во Република Македонија и покрај веројатноста дека постојат промени, за

²⁷⁷ <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=98> (посетено на 16 јануари 2016 година)

анализата е земен предвид извештајот од Државниот завод за статистика од 2008 година. Според расположливите податоци, бројот на вработени во туристичката индустрија од 1990 до 2007 година двојно се зголемил, од 9.998 до 18.995 вработени, достигнувајќи процентуална застапеност од вкупната вработеност од 3,2%. До 2014 година вкупниот број на вработени во туристичката индустрија изнесувал 33.000 или 4,7% од вкупната вработеност, со предвидувања дека до 2025 година ќе достигне до 5,2%.²⁷⁸ Покрај фактот дека официјалните податоци за вработеноста треба да се анализираат претпазливо, сепак, јасно е дека бројот на вработени во туризмот расте со повисок интензитет од вкупното вработување. Во тој поглед, бројот на вкупни вработени од 545.222 во 1999 година пораснал на 590.234 во 2007 година, покажувајќи само 8% раст во примерокот. Иако тој резултат можеби е умерен, треба да се нагласи дека туристичкиот сектор во Македонија има поголемо влијание врз вкупното вработување во споредба со регионот. Оттука, националниот просек е повеќе од двапати поголем од просекот на Централна и Источна Европа, кој е 1,4% во 2009 година.²⁷⁹

Од една страна, динамиките на вработувањето во туризмот се рефлексија на зголемувањето на туристичката активност (мерена од БДП креиран во туризмот), но од друга страна го рефлектира трудоинтензивниот карактер на туристичката индустрија. Тоа го покажува фактот што зголемувањето на партиципацијата на туристичките работници во вкупниот број на вработени го надминува зголемувањето на партиципацијата на туристичкиот БДП во вкупниот БДП. Уште еднаш, развојот на туризмот во Македонија може да креира нови работни позиции и последователно да придонесе до намалување на стапката на невработеност. Исто така, според 10-годишното прогнозирање на *World Travel and Tourism Council* се очекува дека бројот на вработени во туристичката индустрија во Македонија ќе покаже тренд на зголемување и ќе достигне 40.000 работни позиции во 2019 година, претставувајќи 6,2% од вкупната работна сила, што е 1 работна позиција во туризмот на секои 16 работни позиции.²⁸⁰

Како што е спомнато претходно, официјалните статистички податоци мора да се интерпретираат со голема претпазливост, бидејќи не вклучуваат нерегистрирани вработени лица. Иако тоа е чест проблем дури и кога станува збор за вкупната

²⁷⁸ WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015 MACEDONIA", 2015, преземено од:

<http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 16 јануари 2016 година)

²⁷⁹ WTTC, "Travel and tourism: Competitiveness report 2009", 2009, преземено од:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_traveltourism_Report_2009.pdf (посетено на 16 мај 2013 година)

²⁸⁰ Исто

вработеност, може да се предвиди/замисли дека е многу понагласена во туризмот како резултат на:²⁸¹

1. Голем дел од вработените во туризмот се сезонски работници;
2. Туризмот се карактеризира со нискоквалификувана работна сила (што често е доминација на сивата економија).

Според Хотелската асоцијација на Македонија, вкупниот број на вработени во хотелите и рестораните е многу поголем споредено со официјалните статистики во износ од скоро 50.000 вработени. Според нив, нерегистрираните работници не се вклучени, што значи скоро 15.000 нерегистрирани работници со полно работно време и 15.000 нерегистрирани работници со половина работно време (или на повик). Кога станува збор за бројот на вработени во туризмот во Македонија, друг интересен момент може да се забележи, земајќи го предвид прашањето за полот. Имено, спротивно од светските статистики каде што женскиот пол доминира во туристичкиот сектор, во Македонија околу 70% од вработените во туризмот се од машки пол.²⁸²

Важноста на туризмот врз економската активност во Македонија може да се види и од анализата на билансот на плаќање или попрецизно од нето приливите од туристичките услуги, која поради недостаток на понови податоци се основа на периодот од 2000 до 2009 година. Оттаму може да се забележи дека туристичките приливи постојано се зголемуваат (со исклучок на 2001 година поради веќе споменатите причини) и добива на значење во 2006 година кога надминува 100 милиони евра. Со цел да се има појасна слика за туристичките приливи, треба да се нагласи дека во 2009 година претставувале 26% од вкупните приливи на услуги и 8% од извоз на добра. Во исто време, во 2009 година туристичките приливи биле 20% поголеми од странските директни инвестиции во Македонија. Во рамките на услугите, туристичките приливи биле втори најголеми единици/ставки, веднаш по приливите од транспортните услуги, што се за 1,3 пати повисоки од приливите на бизнис услугите и 2,4 пати поголеми од приливите од комуникациските услуги. По пресметката на нето основа, туристичките приливи се далеку поважни во подбалансните услуги. Покрај фактот што во последните години туристичките приливи биле 3 до 4 пати поголеми во споредба со почетните години на истиот период, сè уште важноста на туризмот во билансот на плаќањата во

²⁸¹ Петревска, Б., „Значењето на туризмот во економската активност на Македонија“, *Зборник на трудови на МИТ универзитет – Скопје*, год.1/бр.1, 2010, стр.249-258

²⁸² Исто

Македонија е многу помала од туристичките одливи. Оттука во периодот од 2000 до 2008 година одливите на туристичките услуги се зголемиле за 2,5 пати. Всушност од анализата на податоците може да се забележи дека од првата половина на 2000 година туристичките приливи се скоро идентични со одливите, па нето влијанието од девизната размена врз туризмот е многу умерено. За поголеми влијанија од страна на девизната размена врз туризмот може да се разговара само во последните години од периодот земен за пример, како резултат на многу порепрезентативни приливи на странски туристи. Сепак, треба да се напомене дека нето приливите од само 60 милиони евра на годишно ниво се исклучително скромни во споредба со приливите привлечени од соседните земји.²⁸³

Понатаму, според податоците од НБРМ, нето приливите од туризмот во Македонија се само 1% од БДП што е далеку пониско дури и од земјите кои не се толку популарни и туристички водечки дестинации како Бугарија и Словенија.²⁸⁴ Истовремено, таквите услови означуваат висок потенцијал за зголемување на туристичките ефекти во економската активност во Македонија. Претходната анализа се однесува само на директните туристички влијанија, што значи дека само индиректните не се земени предвид. Во тој поглед, само како напомена, досега во Македонија конкретни калкулации и анализи во поглед на мултипликативните туристички влијанија не се направени. Понатаму податоците укажуваат на зголемено создавање директни работни позиции во 2013 година од страна на туризмот од околу 8.500, што претставува 1,2% од вкупното вработување во државата. Тие вработувања вклучуваат вработување во хотели, туристички агенции и други транспортно услужни компании, како и активностите во рестораните и останатите туристички индустрии директно поддржувани од туристите. До 2024 година се предвидува дека туризмот ќе вклучува 10.000 директни работни позиции, што е зголемување од 1,9% за 10 години. Сумираните податоци од страна на *WTTC* се претставени на графикон 4.3.

²⁸³ Народна банка на Република Македонија, *Квартален извештај, јануари 2012 г.* Скопје, 2012, преземено од:

http://www.nbrm.mk/wbstorage/Files/webbuilder_Kvartalen_izvestaj_januari_2012_SP_WEB.pdf (посетено на 10 мај 2014 година)

²⁸⁴ исто

Графикон 4.3. Директен придонес на туризмот во вработеноста на Р. Македонија од 2004 до 2014 година, вклучувајќи предвидување за 2024 година



Извор: WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2014”, 2014, преземено од:

http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено

на 5 февруари 2015 година)

Вкупниот придонес на туризмот за вработеноста, вклучувајќи ги влијанијата и од инвестициите, синцирите за набавка, како и предизвиканите приходни влијанија бил 31.000 работни позиции во 2013 година, што е 4,5% од вкупната вработеност во земјата. Според WTTC, до 2024 година се очекува раст од 1,8% или 39.000 работни позиции, што е 5,7% од вкупната вработеност во Македонија (види графикон 4.4).

Графикон 4.4. Вкупниот придонес на туризмот во вработувањето во Р. Македонија за 2013 и 2014 година, како и предвидување за 2024 година



Извор: WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2014”, 2014, преземено од:

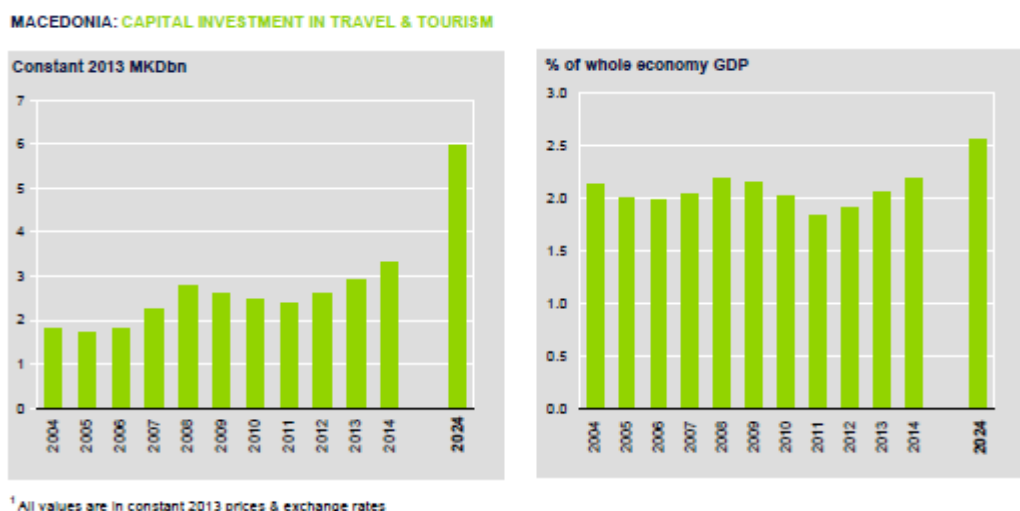
http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено

на 5 февруари 2015 година)

Извозите на посетителот и инвестициите се клучна компонента на директниот придонес на туризмот. Во 2013 година во Македонија биле генерирани 11,9 милијарди македонски денари извози од посетители, а во 2024 година се очекува да достигне до 547.000 интернационални туристички пристигнувања, генерирајќи потрошувачка од 21,5 милијарди македонски денари или раст од 5,6%.

Туризмот се очекува да привлече капитални инвестиции од 2,9 милијарди македонски денари во 2013 година, што ќе достигне раст од 13,9% во 2014 година. Во текот на следните 10 години се предвидува раст од 6% или 5,9 милијарди македонски денари во 2024 година. Податоците од 2004 до 2014 година и предвидувањата за 2024 година се прикажани на графикон 4.5.

Графикон 4.5. Капитални инвестиции во туристичката индустрија во Р. Македонија од 2004 до 2014 година и предвидување за 2024 година



Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2014", 2014, преземено од:
http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf (посетено
на 5 февруари 2015 година)

Од досегашната анализа може да се заклучи дека туризмот во Република Македонија треба да се разгледува во широки макроекономски рамки како специфичен пазарен сегмент чии димензии и економски состав разбирливо може да се интерпретираат во рамките на квантитетот и структурата на туристичкото трошење. Тоа е единствениот начин за креирање аналитички рамки за идентификација на туристичкото влијание и оттука начин за да објективно се дефинира позицијата во

глобалната развојна стратегија на Македонија. Според преземените анализи и имајќи ги предвид туристичките трендови во Централна и Источна Европа, може да се заклучи дека придонесот на туризмот во економскиот развој на Македонија е од големо значење, прво мерејќи по партиципацијата во креирање на БДП (1,8%) и посебно поради креирањето нови работни позиции (3,2%). Сепак, резултатите од компаративните анализи покажуваат дека сè уште постојат многу можности за промоција на туристички приливи (околу 1%) во смисла на преземање сериозни мерки и активности за привлекување на поголем број странски туристи. Последователно, со цел да се разгледа целиот туристички придонес во економијата, потребно е во рамките на системот на национални сметки да се подготви Туристичка сателитска сметка. На тој начин, од една страна може да се презентира појасна слика за директните и индиректните туристички влијанија, од друга страна може да се дозволи интернационална компарација на туристичкиот придонес. Имајќи ги предвид различните препреки и тешкотии за разбирливи и достапни статистички податоци, посебно за туристичката индустрија, објективниот пристап на туристичкото влијание врз економскиот развој во Македонија е доста тежок.

2. Хотелската индустрија во Република Македонија

2.1. Состојба на хотелската индустрија во Република Македонија

World Travel and Tourism Council повеќе од 20 години инвестира во истражување за влијанието на туризмот врз економијата во целост во светот со цел да добие слика за вредноста на патувањето и туризмот и неговото влијание врз БДП и вработувањето. По добиените информации се изработуваат извештаите и предвидувањата за влијанието на секторот во 184 земји и 24 географски и економски региони во светот. Нивните 10-годишни прогнози нудат исцрпни информации и настојуваат за подобро спојување на јавните и приватните тела со емпириски докази за нивните политики, како и инвестициски одлуки.²⁸⁵

Извештаите укажуваат на зголемени вредности во светскиот БДП, потпомогнато главно од стабилната побарувачка од интернационалните туристи чијшто извоз и потрошувачка се зголемувале за 3,9% на глобално ниво секоја година, четири последователни години. Во 2013 година придонесот на туризмот кон глобалната економија се зголемил за 9,5% од светскиот БДП и не само што ја надминал економијата,

²⁸⁵ <https://www.wttc.org/about/> (посетено на 13 јуни 2015 година)

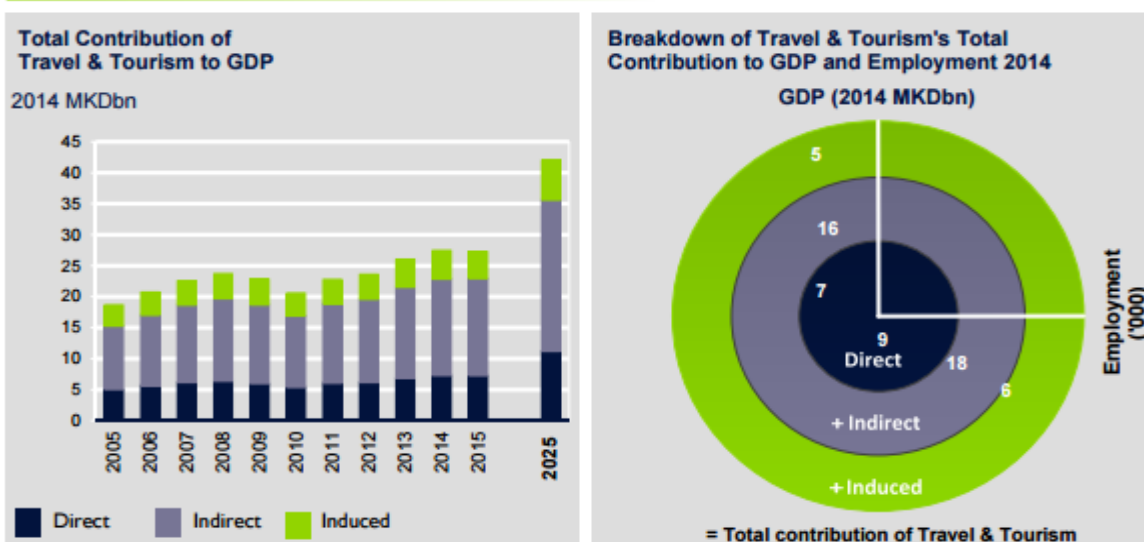
туку го надминал и растот на чувствителните сектори како финансиски и деловни услуги, транспорт и производство. Што се однесува до бројот на работни места, во 2013 година туристичката индустрија создавала 1 на 11 работни места во светот, докажувајќи ја важноста на секторот како економска алатка. Според WTTC, позитивните ефекти продолжуваат и во 2014 година со раст на БДП за 4,3% во најголема мера поради високата потрошувачка на туристите за сметка на поминувањето на периодот на рецесија. Туристите покажуваат зголемена потрошувачка по патување и подолг престој, со што се отвораат можностите за создавање нови работни места. Предвидувањата за иднината на оваа индустрија вклучуваат стабилен раст од барем 4% годишно, креирање на поволни бизнис клими и можности за инвестиции во инфраструктура и човечки ресурси потребни за успешен и одржлив туристички сектор. На слика 4.1 е прикажано рангирањето на Р. Македонија од 184 земји на светскиот хотелски пазар.²⁸⁶

Слика 4.1. Рангирање на Р. Македонија на светскиот хотелски пазар според апсолутна големина, придонес на туризмот во БДП во 2014 година, растот во 2015 година, како и долгорочниот раст од 2015 до 2025 година

WORLD RANKING (OUT OF 184 COUNTRIES):

Relative importance of Travel & Tourism's total contribution to GDP

150 ABSOLUTE Size in 2014	154 RELATIVE SIZE Contribution to GDP in 2014	171 GROWTH 2015 forecast	76 LONG-TERM GROWTH Forecast 2015-2025
--	--	---------------------------------------	---



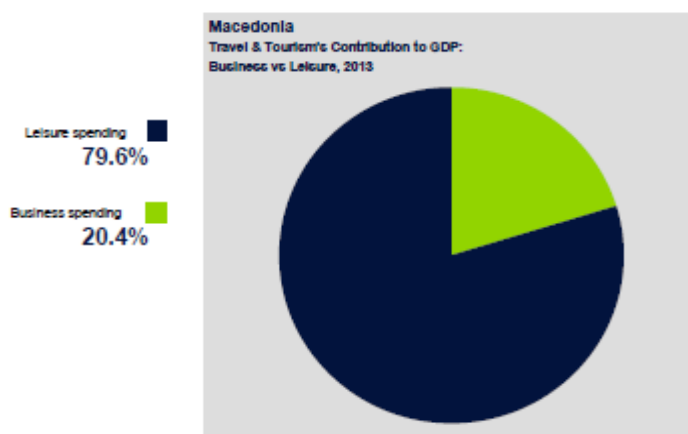
Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia", 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 март 2016 година)

²⁸⁶ WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia", 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 март 2016 година)

Од слика 4.1 може да се забележи релативната важност на туризмот и неговиот придонес кон БДП во земјата. Од вкупно 184 анализирани земји, Република Македонија се наоѓа на 150. место по големина во 2014 година и го има 154. место според придонесот на туризмот кон БДП во земјата. Растот кој туризмот го бележи ја става Република Македонија на 171. место во 2015 година, но според долгорочниот раст од 2015 до 2025 година таа се наоѓа на 76. место.

Важноста на туризмот за економијата во целост се забележува и во туристичката потрошувачка (влезна и домашна), која генерирала 79,6% од директниот туристички БДП во 2013 година (15,7 милијарди македонски денари) во споредба со 20,4% потрошувачка од бизнис патувањата (4 милијарди македонски денари).

Графикон 4.6. Потрошувачката на деловните (бизнис) патници наспроти туристите во Р. Македонија за 2013 година



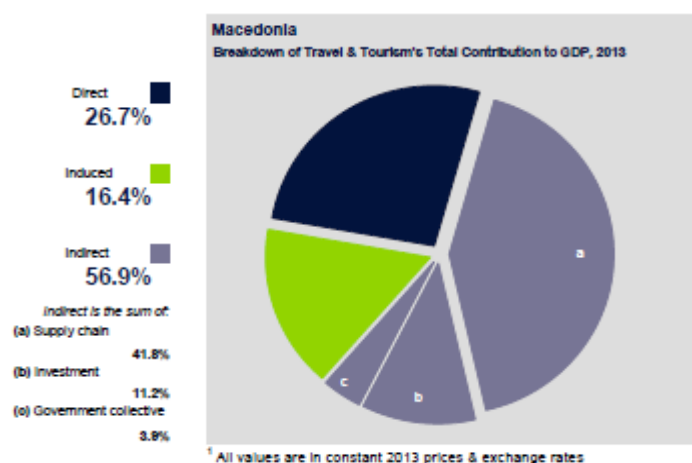
Извор: WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia", 2015, http://www.tourism-generis.com/_res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf (посетено на 20 март 2016 година)

Домашниот туризам генерирал потрошувачка од околу 39,2% од директниот туристички БДП во 2013 споредено со 60,8% туристички извози (туристички извози = потрошувачка од странски посетители или интернационали туристички сметки). Домашната туристичка потрошувачка се предвидува да достигне раст од 4,2% или 12,6 милијарди македонски денари до 2024 година. Туристичките извози, пак, исто така се

очекува да доживеат раст од 5,6% или 21,5 милијарди македонски денари до 2024 година.²⁸⁷

Туристичката индустрија придонесува за БДП и вработувањето на многу начини, како што е опишано во претходната содржинска точка. Вкупниот придонес на туризмот во БДП е неговиот директен придонес. На графикон 4.7 е прикажана распределбата на придонесот на туристичката индустрија во БДП на Р. Македонија, директен, индиректен и предизвикан.

Графикон 4.7. Детална распределба на придонесот на туристичката индустрија во БДП на Р. Македонија за 2013 година.



Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia*”, 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 март 2016 година)

Со цел полесна компарација, во табела 4.2 се прикажани државните рангирања направени од WTTC според апсолутниот придонес во 2013 година.

²⁸⁷ WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia*”, 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 јануари 2016 година)

Табела 4.2. Рангирање на Р. Македонија на светскиот туристички пазар

Вкупен придонес на туризмот во БДП				
Директен придонес на туризмот во БДП		2013 (САД милијарди долари)		
	Просек во Европа	331,9		2013 (\$ САД милијарди долари)
6	Италија	81,9	8	Просек во Европа
12	Турција	37,4	14	Италија
	Просек во светот	18,0		Турција
29	Грција	14,2	27	Просек во светот
50	Хрватска	6,1	50	Грција
52	Чешка	5,6	54	Чешка
75	Бугарија	2,0	66	Хрватска
88	Кипар	1,4	85	Бугарија
125	Црна Гора	0,5	120	Кипар
131	Босна и Херцеговина	0,5	135	Босна и Херцеговина
160	Македонија	0,1	150	Црна Гора
Директен придонес на туризмот во вработувањето		2013 ('000 работни места)	Вкупен придонес на туризмот во вработувањето	
16	Просек во Европа	5972		2013 ('000 работни места)
	Италија	1105,9	18	Просек во Европа
28	Просек во светот	799,8	20	Италија
44	Турција	587,7		Турција
49	Грција	319,5	46	Просек во светот
70	Чешка	248,5	54	Грција
86	Хрватска	138,5	73	Чешка
124	Бугарија	100,1	77	Бугарија
132	Босна и Херцеговина	32,4	114	Хрватска
150	Кипар	27,0	129	Босна и Херцеговина
160	Црна Гора	14,6	154	Кипар
	Македонија	8,3	156	Македонија
Капитални инвестиции од туризмот		2013 (САД милијарди долари)	Потрошувачка од странски туристи	
9	Просек во Европа	161,0		Потрошувачка од странски туристи
16	Турција	19,6	9	Италија
38	Италија	10,8	11	Турција
51	Просек во светот	4,2	24	Грција
	Грција	3,6	31	Хрватска
	Чешка	2,0	38	Чешка

59	Хрватска		1,3			Просек во светот		7,0
73	Бугарија		0,7		54	Бугарија		4,4
105	Црна Гора		0,3		62	Кипар		2,8
107	Кипар		0,3		102	Црна Гора		1,0
125	Босна и Херцеговина		0,2		113	Босна и Херцеговина		0,7
154	Македонија		0,1		148	Македонија		0,3

Извор: WTTC, “*Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia*”, 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf>
(посетено на 20 март 2016 година)

Како што може да се забележи од табела 4.2, приспособена според анализата на *WTTC* нашата држава на ранг-листите според директниот и целокупниот придонес на туристичката индустрија во БДП, директниот и целокупниот придонес кон вработеноста, капиталните инвестиции и туристичките извози се наоѓа под светскиот просек, околу 150. – 160. место. Ситуацијата не е сменета ниту во 2014 година, каде што се забележува благ раст. Предвидувањата за 2024 година покажуваат релативно високо позиционирање на нашата држава, но тоа останува на иднината.

Анализирајќи ја табела 4.3, каде што е претставен економскиот придонес на туризмот според реални цени во 2013 година (изразени во денари и проценти) за Македонија (Европа и светот) од 2013 година (изразени во денари и проценти), 2014 година и 2024 година, може да се забележи стабилен раст во повеќето придонеси на туристичката индустрија во Р. Македонија. Тука спаѓа растот од 5% во капитални инвестиции од 2013 до 2014 година, 9,2% во потрошувачката од деловните патувања, како и 4,3% во целокупниот придонес во вработеноста. Споредено со растот во Европа, од 3,8% во придонесот за капитални инвестиции, 3,6% во потрошувачката од деловните патувања и 1,6% во вработеноста, растот и развојот на македонската туристичка индустрија креираат конкурентен туристички производ на светскиот пазар.

Табела 4.3. Економски придонес на туризмот според реални цени во 2013 година за Р. Македонија, Европа и светотот

Македонија	2013 (МКД милијарди)	2013 (% од вкупно)	2014 (раст)	МКД милијарди	2024 % од вкупно	Раст
Директен придонес во БДП	6,7	1,3	5,7	11,5	1,6	5,0
Вкупен придонес во БДП	25,1	5,0	6,5	43,5	6,1	5,0
Директен придонес во вработување	8	1,2	3,7	10	1,5	1,9
Вкупен придонес во вработување	31	4,5	4,3	39	5,7	1,8
Потрошувачка од странски туристи	11,9	4,2	4,4	21,5	3,5	5,6
Потрошувачка од домашни туристи	7,7	1,5	7,7	12,5	1,8	4,2
Потрошувачка од туристички патувања	15,7	1,1	4,8	26,9	1,3	5,1
Потрошувачка од бизнис патувања	4,0	0,3	9,2	7,1	0,3	5,0
Капитални инвестиции	2,9	2,1	13,9	5,9	2,6	6,0
Европа	2013 (САД милијарди долари)	2013 (% од вкупно)	2014 (раст)	САД милијарди долари	2024 % од вкупно	Раст
Директен придонес во БДП	663,7	3,1	3,4	917,9	3,3	2,9
Вкупен придонес во БДП	1874,4	8,7	2,8	2552,4	9,2	2,8
Директен придонес во вработување	11944	3,1	2,4	14508	3,6	1,7
Вкупен придонес во вработување	32791	8,5	1,6	37847	9,3	1,3
Потрошувачка од странски туристи	530,1	5,3	5,8	805,0	5,5	3,7
Потрошувачка од домашни туристи	869,6	4,0	2,1	143,1	4,1	2,6
Потрошувачка од туристички патувања	1068,1	2,3	3,4	1497,6	2,5	3,1
Потрошувачка од бизнис патувања	331,7	0,7	3,6	453,5	0,7	2,8

Капитални инвестиции	181,1	4,6	3,8	264,4	4,9	3,5
Свет	2013 (САД милијарди долари)	2013 (% од вкупно)	2014 (раст)	САД милијарди долари	2014 % од вкупно	Раст
Директен придонес во БДП	2155,5	2,9	4,3	3379,3	3,1	4,2
Вкупен придонес во БДП	6989,7	9,5	4,3	10962,8	10,3	4,2
Директен придонес во вработување	100893	3,4	2,2	125255	3,7	2,0
Вкупен придонес во вработување	265835	8,9	2,5	346839	10,2	2,4
Потрошувачка од странски туристи	1295,9	5,4	4,8	2052,4	5,2	4,2
Потрошувачка од домашни туристи	3220,6	4,4	4,2	5057,1	4,8	4,2
Потрошувачка од туристички патувања	3412,6	2,2	4,3	5451,2	2,4	4,4
Потрошувачка од бизнис патувања	1103,7	0,7	4,7	1551,1	0,7	3,7
Капитални инвестиции	753,8	4,4	5,7	1308,5	4,9	5,1

Извор: WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia”, 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 март 2016 година)

Придонесот од туризмот во економијата е значаен за секоја држава. Од податоците во годишниот извештај на WTTC за економскиот придонес на туристичката индустрија во Р. Македонија, покрај падот во 2009 година, до 2014 година е забележан раст од 4,4% во потрошувачката од странските туристи или 11.5% раст во туристичката потрошувачка во рамките на државата. Од 2009 година до 2014 година е забележан тренд на опаѓање во потрошувачката на домашните туристи во странство од 20%. Истиот тој пад се предвидува дека до 2024 година ќе се зголеми за уште 10% од 2014 година, односно од 7,1 милијарда МКД во 2014 година ќе се зголеми на 7,9 милијарди МКД до 2024 година.²⁸⁸

²⁸⁸ WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia”, 2015, <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf> (посетено на 20 март 2016 година)

2.2. Структура на македонската хотелска индустрија

За разлика од почетоците на хотелското постоење, кога скоро сите сместувачки капацитети биле независни фамилијарни бизниси, со растот и развојот на хотелската индустрија се појавиле и најразлични структури во истата. Денес карактеристиките како бренд, сопствеништво, бизнис модел, големина, фокус итн. наметнуваат структурирање во индустријата.

Во однос на структурата на светската хотелска индустрија постојат четири групи и тоа:²⁸⁹

1. Мали независни хотели;
2. Независни хотели и хотели кои припаѓаат на хотелски компании;
3. Хотелски синџири;
4. Хотелски конзорциуми.

За да се направи разлика помеѓу секоја од групите, потребно е да се разгледаат критериумите за дефинирање на секоја од нив: сместувачки капацитет, износ на инвестицијата, износ на вкупен приход, сопственост и управување, начин на финансирање, производи и пазар, организација и вработеност и сл.

Малите независни хотели, во сопственост на поединец или фамилија, се карактеризираат со релативно мали сместувачки капацитети, обично до четириесет соби, ресторан и/или бар, мали простории за состаноци и велнес и фитнес центар. Вообичаено тие настапуваат на специјализирани пазари и се насочуваат претежно на индивидуални клиенти, држејќи персонализиран однос. Организационата структура на хотелот е сконцентрирана на едно лице, кое е сопственик и менаџер, кое ги дефинира концептот и уредувањето на објектот. Работењето во организацијата е сведено на едноставност и флексибилност со рационално вработување. Меѓу предностите на поседување мал независен хотел се флексибилноста во приспособувањето на пазарните трендови, независноста во управувањето, персоналниот однос со клиентите, можноста за изразена диференцијација и др. Меѓутоа ограничената можност за ширење, скапата набавка, недостатокот од управувачки знаења и вештини, и ограничената можност за унапредување на вработените се само дел од недостатоците на малите независни хотели.

²⁸⁹ Pizam, A., "International Encyclopedia of Hospitality Management", 2nd ed., Elsevier Ltd, Oxford, UK, 2010, pp. 90-105

Следната категорија е составена од *независни хотели и хотели кои припаѓаат на хотелски компании*. Независните хотели се оние кои не се дел од хотелски компании (хотелски синџири) и на пазарот настапуваат самостојно. Од друга страна, хотелите кои им припаѓаат на хотелски компании се оние кои работат во склоп на хотелските компании (трговски друштва) и во својот состав имаат повеќе хотели.²⁹⁰

Под *хотелски синџири* се подразбираат организации кои конкурираат во хотелската индустрија на локално, национално, регионално или интернационално ниво и се состојат од повеќе хотели со слични концепти или теми. Предностите на хотелските синџири се многубројни, но се издвојуваат заштедите од финансиски и маркетинг аспект, технички заштеди, заштеда при набавка на сировини, централизација, диверзификација на ризик итн.²⁹¹

Хотелските конзорциуми, кои во денешно време се движечка сила на хотелската индустрија, претставуваат здружувања главно формирани од сопствениците на независни хотели за остварување на важни заеднички цели. Хотелите кои им припаѓаат на конзорциуми ги делат корпоративните трошоци, како на пример трошоците за маркетинг активности, но важно е да се напомене дека конзорциумот не ги поседува капацитетите на членовите, односно секоја хотелска компанија е независна. Дополнително, членовите на конзорциумот имаат корист во маркетинг активности како што се каталози, брошури и слично, и продажба каде што спаѓа можноста за резервирање преку интернет или централни резервациски системи. Пример за хотелски конзорциум може да биде локално обединување на хотели кои промовираат одредена дестинација или пак здружување на независни хотели кои географски се широко распространети и меѓусебно не се во конкуренција.²⁹²

Според прегледот од секторот за туризам под Министерство за економија, заклучно со 31.1.2015 година во Р. Македонија има вкупно 229 категоризирани хотели. Од нив пет хотели се дел од светски хотелски синџири (по еден хотел од *Holiday Inn*, *Wyndham*, *Accor* и два од синџирот *Best Western*), два од кои припаѓаат и на хотелски

²⁹⁰ Fyall, A., & Garrod, B., “*Tourism marketing: a collaborative approach*”, Channel View Publications, Clevedon, 2005

²⁹¹ International Labor Organization, “*Developments and challenges in the hospitality and tourism sector*”, 2010, преземено од:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_166938.pdf (посетено на 30 март 2013 година)

²⁹² Hayes, D., & Ninemeier, J., “*Foundations of lodging management*”, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J, 2006, pp. 26-50

конзорциум (*Best Western* е популарен маркетинг конзорциум кон кој се приклучиле два хотели од македонскиот хотелски пазар Хотел Бест вестерн турист и Бест вестерн хотел Белви). Ова говори дека останатите 224 се независни хотели. За тоа колку од нив им припаѓаат на првата и на втората категорија, односно колку од нив се мали независни хотели, а колку се независни хотели, нема достапни информации.²⁹³

2.3. Влијанието на хотелската индустрија врз македонскиот туризам

Услугите во хотелската индустрија се појавуваат многу одамна, а со нивниот развој и подобрен квалитет стануваат позначајни во развојот на националните економии. Хотелската индустрија има многубројни влијанија врз бројни сектори, како на глобално ниво така и на ниво на една земја. Тука спаѓаат: зголемување на индиректното и директното вработување, раст на интернационален и национален туризам, развој на локалната економија, поттикнува раст во транспортната индустрија, подобрување на инфраструктурата, технологија, комуникација. Нејзиното пространо влијание може да се објасни со дефиницијата на хотелската индустрија и туризмот која опфаќа сè поголем проток на услуги, луѓе и стоки поради зголемената диференцијација низ времето.

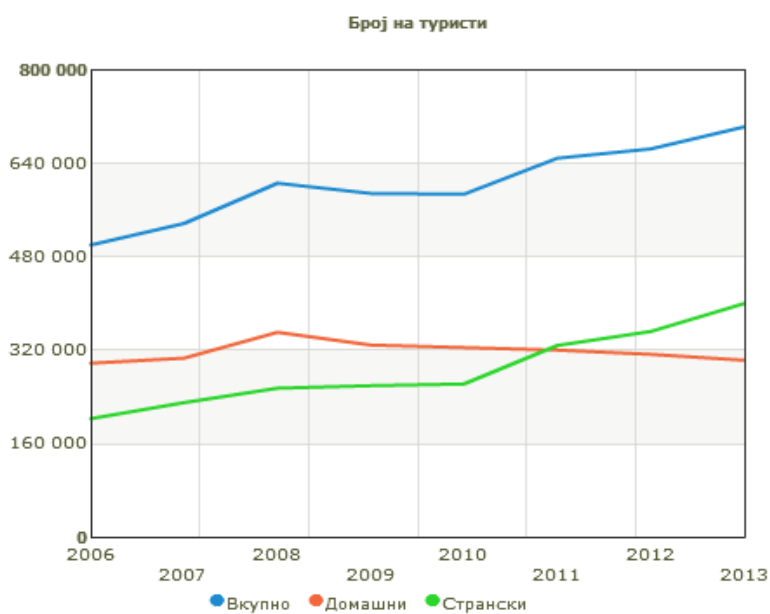
Како за повеќето земји во развој, така и за Република Македонија, хотелската индустрија е правопрпорционално поврзана со туризмот, што понатаму влијае врз целокупната економија.

Со цел појасен преглед на влијанието на хотелската индустрија врз туризмот се користат и анализираат официјални податоци од Државниот завод за статистика на Република Македонија, кој за областа туризам води месечни статистички истражувања и петгодишни анкети за патувањето и домашното население, како и анкети за странските туристи во сместувачките објекти и за странските посетители на граничните премини. Со помош на тие анкети се добиваат месечни и годишни податоци за бројот на туристи и ноќевања по видови и категории на сместувачки објекти, припадност на туристите, видови места за престој, за капацитетите, социоекономска структура на домашните и странските туристи, начинот и целта на патувањето, големината и структурата на трошоците и останати податоци поврзани со патувањето и престојот на туристите. На графикон 4.8 е прикажан бројот на туристи од 2006 до 2013 година, на кој може да се

²⁹³ Министерство за економија на Р. Македонија, Сектор за туризам, Преглед на категоризирани хотели, состојба 31.1.2015 година, преземено од: http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_ugostitelstvo/4359.html, (посетено на 25 август 2015 година)

забележи јасниот тренд на зголемување на вкупниот број туристи каде што поголемо влијание има зголемувањето на бројот на странски туристи. Дополнително од 2008 година, па до 2013 година, се забележува опаѓање на бројот на домашни туристи.

Графикон 4.8. Број на странски и домашни туристи во Р. Македонија од 2006 до 2013 година, според податоците од Државен завод за статистика



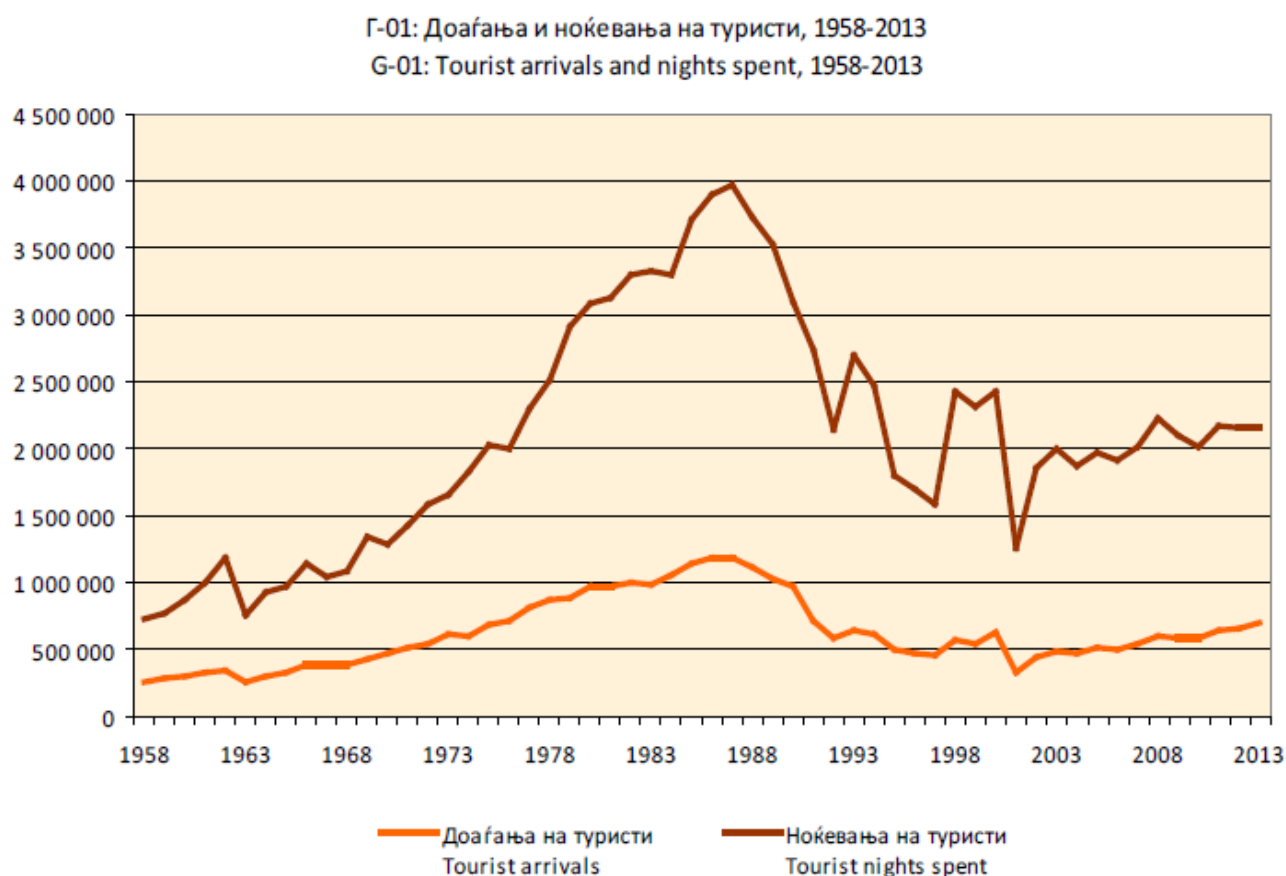
Извор: Државен завод за статистика, Број на туристи,

<http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=25> (посетено на 20 јули 2015 година)

Државниот завод за статистика издава публикација која редовно се подготвува и се однесува на движењата во туризмот во одреден период. Во овој контекст е разгледувана последната публикација, во моментот „Туризмот во Република Македонија, 2009-2013“, во која 2009 година е земена како базна година во анализата на сите податоци. Во неа се содржани податоците за бројот на туристи и бројот на ноќевања од сите деловни субјекти кои даваат услуги за сместување од областа на угостителството и другите дејности. Тука се вклучени податоците од приватните капацитети за сместување преку податоците од туристичките бироа и другите единици за сместување.²⁹⁴ На графикон 4.9 се прикажани доаѓања и ноќевања на туристи во Р. Македонија од 1958 до 2013 година.

²⁹⁴ Државен завод за статистика, „Туризмот во Република Македонија, 2009-2013“, јуни 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 20 март 2015 година)

Графикон 4.9. Доаѓања и ноќевања на туристи во Р. Македонија од 1958 година до 2013 година



Извор: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 20 март 2015 година)

Од графикон 4.9 дополнително се забележува растечкиот тренд на хотелската индустрија во Р. Македонија како во доаѓањата на туристите така и во нивниот број на ноќевања. За овој период од околу 55 години најголемиот број на доаѓања и ноќевања е достигнат кон крајот на 80-тите години, достигнувајќи 4.000.000 ноќевања и околу 1.250.000 туристи. Се претпоставува дека зголемените бројки на туристи и ноќевања во овој период во Р. Македонија се предизвикани од тогаш новиот тренд туризам на настани (анг. *event tourism*) кога традицијата и културата биле во фокусот на патувањата.²⁹⁵

²⁹⁵ Коруновски, С., Мариноски, Н., Нестороска, И., Ефремова, А., Марковиќ, Н., „ПОТСТРАТЕГИЈА ЗА ТРАДИЦИИ И НАСТАНИ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“, Охрид, Македонија, 2014, преземено од:

Иако хотелските синцири се доволно моќни за влез на скоро секој пазар во светот, фактот дека присуството на хотели од светските хотелски синцири на македонскиот пазар датира од 70-тите години зборува доволно за поволните опкружувања со кои се овозможил нивниот опстанок до ден-денес. Во историјата на постоењето на првите хотелски претставници од светските синцири на македонскиот пазар, како *Best Western Hotel Bellevue* (1971), *Best Western Hotel Turist* (1972) и *Holiday Inn* (2000), се забележани и нивните обновувања што дополнително ја покажува поволната клима на хотелската индустрија во Република Македонија. Како резултат на тоа може да се забележи следењето на трендот во индустријата и привлекувањето на нови хотелски синцири. Зголемувањето на бројот на хотелски синцири присутни на македонскиот пазар влијае пред сè врз бројот на туристи, посебно во зголемувањето на бројот на странски туристи и бизнис туристи. Разгледувајќи ги бројките во туризмот во Република Македонија и бројот на хотелски синцири на македонскиот пазар од 2011 до 2015 година, јасно е дека истите се правопрпорционално поврзани. Анализата на податоците во публикацијата „Туризам во Република Македонија, 2011-2015“ од Државен завод за статистика покажува дека бројот на туристи од 2011 до 2015 година се зголемил за 30% од кој зголемувањето од дури 20% е забележано кај бројот на туристи во хотели. За истиот тој период вкупниот раст во прометот во угостителството изнесува 8,13%, додека растот на прометот во хотелите се зголемил за 10%. Раст неизбежно се забележува и кај бројот на вработени во угостителството, кој од 2011 до 2015 година изнесува околу 6%.²⁹⁶ Влијанието врз туристичките посредници како тур-операторите, туристичките агенции, како и угостителството исто така е неизбежно, со што дополнително се зголемува развојот на хотелската и туристичката индустрија во целост. Според Министерството за економија на Република Македонија, до 2015 година се регистрирани вкупно 519 туристички агенции, чиј број за последните четири години се дуплирал од 250 туристички агенции во 2011 година до 519 во 2015 година.²⁹⁷

[http://tourismmacedonia.gov.mk/uploads/potstrategija za tradicii i nastani.pdf](http://tourismmacedonia.gov.mk/uploads/potstrategija%20za%20tradicii%20i%20nastani.pdf) (посетено на 20 јули 2015 година)

²⁹⁶ Туризам во Република Македонија 2011-2015, Државен завод за статистика, 2016, достапно на: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.16.01.pdf> (посетено на 20 јануари 2017 година)

²⁹⁷ Регистар на туристички агенции, Сектор за туризам и угостителство, Министерство за економија на Република Македонија, 2015, достапно на: [http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori vo ministerstvo/sektor turizam ugostitelstvo/3886.html](http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori%20vo%20ministerstvo/sektor%20turizam%20ugostitelstvo/3886.html) (посетено на 15 март 2016 година)

2.4. Пазарно присуство на хотелските синџири во Република Македонија

Во Република Македонија хотелите почнале да се категоризираат уште во далечната 1981 година и оттогаш па сè до 1996 година се користеле пет категории на хотели од највисока до најниска: Л, А, Б, Ц и Д. Од 1997 година се презема системот на категоризација со ѕвезди, од 1 до 5, како и во поразвиените земји, но условите за добивање одредена категоризација се менуваат. Веќе од 2013 година со последната измена на Правилникот за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска дејност, Република Македонија има европски систем на хотелско рангирање кој карактеризира 15 европски држави.²⁹⁸

Според секторот за туризам во последниот преглед на категоризирани хотели од 30.1.2015 година во Р. Македонија има вкупно 229 хотели поделени во категории на следниот начин (види табела 4.4):

Табела 4.4. Број на хотели според категорија во Р. Македонија во 2015 година

Тип на хотели	Бр. на хотели
Супериор хотели со 5*	3
Хотели со 5*	12
Супериор хотели со 4*	2
Хотели со 4*	46
Супериор хотели со 3*	5
Хотели со 3*	67
Супериор хотели со 2*	6
Хотели со 2*	47
Хотели со 1*	41
Вкупно	229

Извор: Министерство за економија на Р. Македонија, Сектор за туризам. Преглед на категоризирани хотели, состојба 31. 1.2015 година.

http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_ugostitelstvo/4359.html

(посетено на 13 март 2016 година)

²⁹⁸ Наковска, Ј., „Категоризација и стандардизација во хотелиерството“, Штип, Р. Македонија, 2014, стр. 98

Иако вкупниот број на хотели е релативно голем (задоволителен) за нашата земја, сепак присуството на меѓународните синџири е помало од 3%. На македонскиот хотелски пазар од познати светски хотелски синџири се присутни хотели од *Holiday Inn*, *Wyndham*, *Accor* и *Best Western*. *Best Western* е популарен маркетинг конзорциум кон кој се приклучиле два хотели од македонскиот хотелски пазар *Хотел Бест вестерн Турист* и *Бест вестерн хотел Белви* лоцирани во Град Скопје. Конкретно на пазарот се присутни само 6 хотели (од кои еден не е вклучен во официјалниот документ на категоризирани хотели во Р. Македонија, издаден на 31.1.2015 г.) кои припаѓаат на познати меѓународни синџири и тоа:²⁹⁹

1. Хотел Принцес (5*С) – дел од хотелскиот синџир Wyndham Worldwide;
2. Хотел Холидеј ин (5*) – дел од хотелскиот синџир IHG – InterContinental Hotels Group;
3. Хотел Бест вестерн Турист (4*С) – дел од конзорциумот Best Western;
4. Бест вестерн хотел Белви (4*) – дел од конзорциумот Best Western;
5. Хотел Континентал (4*) - заедничко вложување со International Hotels;
6. Ибис Скопје Сити центар (4*) – дел од хотелскиот синџир Accor.

Хотел *Ибис Скопје Сити центар* сè уште не е вметнат во листата на категоризирани хотели на Р. Македонија, бидејќи е релативно нов. Исто така, од 2016 година на листата на хотели од познати синџири се придружи и хотелот *Скопје Мариот хотел*, а во изградба е и *DoubleTree by Hilton*.

3. Анализа на пазарот за можен влез на хотелските синџири на македонскиот туристички пазар

Анализата на пазарот во Р. Македонија за можен влез на хотелските синџири се одвива преку анализа на микро и макро ниво. Микроопкружувањето ги вклучува факторите или елементите на директното работење на организацијата кои влијаат врз перформансите и слободата на одлучување. Тука спаѓаат конкурентите, потрошувачите, дистрибутивните канали, добавувачите и јавноста.

Од друга страна, макроопкружувањето ги вклучува надворешните и неконтролираните фактори кои влијаат врз одлучувањето на организацијата, како и

²⁹⁹ Министерство за економија на Р. Македонија, Сектор за туризам, Преглед на категоризирани хотели, состојба 31.1.2015 година, преземено од: http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_ugostitelstvo/4359.html (посетено на 25 август 2015 година)

нејзиното работење и стратегии. Тука спаѓаат економските фактори, демографските фактори, законските, политичките и социјалните услови, технолошките промени и природните сили.

По анализата на пазарот е потребно да се провери и потенцијалот на пазарот кој ја дефинира вкупната големина на пазарот за одреден производ во одредено време. Оттаму произлегува и анализата на пазарната стабилност, односно дали пазарот расте, опаѓа или е стабилен.

На крај е потребно да се направи мерење на ризикот што всушност претставува предвиден максимален приход од продажба на производ од сите производители на пазарот за одреден временски период. Сите овие аспекти се предмет на разгледување во следните потточки.

3.1. Анализа на опкружувањето

3.1.1. Макроопкружувањето во Република Македонија

Кога станува збор за анализа на ситуацијата во една држава постојат повеќе извори поткрепени со факти и статистички податоци предводени како од државата така и од надворешни комисии. Официјалните податоци заради анализа на опкружувањата во Република Македонија можат да бидат преземени од Државниот завод за статистика на Република Македонија и Министерството за економија. Дополнително од големо значење е и извештајот од Европската комисија која редовно ги известува Советот и Парламентот за напредокот постигнат од страна на земјите од Западен Балкан кон европска интеграција. Извештајот го опфаќа периодот од октомври 2012 година до септември 2013 година, кој покрај другото ја анализира и политичката и економската ситуација во државата.

Кога се разгледува *политичкото опкружување* на Република Македонија, всушност се разгледува напредокот кон исполнувањето на критериумите од Копенхаген кои налагаат стабилност на институциите што, всушност, понатаму би водело кон демократија, човекови права, почитување и заштита на малцинствата и владеење на правото. Од 2011 година во Република Македонија не се направени некои позначајни промени во уставот и во голема мера се во согласност со европските стандарди. Разгледувајќи ги политичките и правните фактори од големо значење за странската компанија која сака да настапи на пазарот во одредена држава е да се согледаат состојбите во собранието, владата, јавната администрација, народниот правобранител,

граѓанското општество, правосудниот систем, борбата против корупцијата и организираниот криминал, заштитата и почитувањето на малцинствата и меѓународните обврски и регионалните прашања.

Владината коалиција на Република Македонија е стабилна и продолжува да работи на својата посветеност на процесот за пристапување во Европската Унија преку Пристапниот дијалог на високо ниво и спроведување на реформи поврзани со Унијата. Нејзината отвореност за вклучување на граѓанското општество се гледа во различните практики за учество во процесите на креирање политики и заштитата на граѓанските права која е во надлежност на независен правобранител. Во однос на правосудниот систем потребно е да се нагласат реформите од 2004 до 2010 година кои се во согласност со европските стандарди, при што има значителни промени во Уставот, Законот за судови и Судскиот совет, основањето на Академија за судии и обвинители. Се вовеле построги професионални услови, се намалил бројот на нерешени предмети, бил основан и автоматски систем за управување со судски предмети и е-правда и сл. Посебен фокус се става на борбата против корупцијата каде што во антикорупциската комисија се вклучени многубројни национални тела и агенции, а административниот капацитет зајакнат. И покрај евиденцијата на кривичните истраги, гонења, осудувања од страна на органите за спроведување на законот и судовите, корупцијата и понатаму е присутна. Дополнително, воспоставена е потребната правна рамка и нов Закон за кривична постапка што има за цел подобрување на капацитетот за справување со случаите на комплексен криминал и корупција. Во извештајот од Европската комисија се наведени високата компетентност и професионалност на релевантните институции, но и потребата од зајакнување на капацитетот за спроведување на законодавството со фокус на интердисциплинарно обучување, употреба на посебни истражни техники и истражување на комплексен финансиски криминал. Напредокот на законодавството во областа на слободата на изразување не помогнал многу во задржувањето на државната репутација во однос на слободата на медиумите.

Од својата независност, 1991 година, Република Македонија има направено значаен напредок во либерализација на својата економија и подобрување на *економското опкружување*, но сè уште заостанува зад земјите на Балканот. Невработеноста останува релативно висока и покрај значителното намалување од 32% во 2010 година до околу 26% во 2015 година. Република Македонија останала макроекономски стабилна за време на глобалната финансиска криза со воведување на

претпазливи монетарни политики кои ја одржувале домашната валута врзана за еврото и со ограничување на фискалните дефицити. Владата почнала со олабавување на фискалната политика што довело до буџетски дефицит од 4,2% од БДП во 2013 година.³⁰⁰

Од анализата на податоци достапни во Државен завод за статистика и Народна банка на Р. Македонија, како и од извештајот на Европската комисија може да се заклучи дека економијата во Република Македонија забележува постепен раст по влошувањето во 2012 година. Производството се намалува во истата година и тоа за 0,2% заради пониската приватна потрошувачка и влошениот биланс на трговијата со стока. Растот од 2,7% на БДП³⁰¹ во 2013 година е постигнат со порастот на инвестициите, кој иако е намален од 11,3% во 2012 година на 7,6% во 2013 година. Новооснованите странски инвеститори преку значителен увоз на стоки придонеле за пораст на приватната потрошувачка. Според извештајот на Европската комисија, охрабрувачките сигнали произлегуваат од индустриското производство кое се зголемило за 2,2% од 2012 година, како и просечниот приход по глава на жител во стандардите на куповната моќ кој останал на нивото на Европската Унија.³⁰²

За разлика од 2011 година, надворешните дисбаланси се зголемиле и оставиле белег на дефицитот на тековната сметка за 3,9% во 2012 година, главно поради зголемениот дефицит на трговија со стоки и владиното надворешно финансирање кое се зголемило до 27,3% од БДП. Понатаму, приливите на нето странски директни инвестиции исто се намалиле поради големите одливи на заемите меѓу компаниите, но приватните трансфери остануваат силни (21% од БДП). Сето тоа предизвикало меѓународната позиција незначително да ослабне и да се создаде моментален ограничен ризик за макроекономска стабилност од надворешна страна. Монетарната политика на државата останува соодветна и конзистентна на економската средина и ситуација во домашниот банкарски сектор и ориентирана кон стабилност. Централна банка ги олабавила монетарните услови на неколку наврати со цел да се поддржи целокупното економско здравување и да се сузбие слабиот кредитен раст. Спротивно од

³⁰⁰ Државен завод за статистика, „Македонија во бројки, 2014“, преземено од: http://www.stat.gov.mk/Publikacii/makbrojki2014_mk.pdf, стр. 33 (посетено на 30 август 2015 година)

³⁰¹ Народна банка на Р. Македонија: Квартален извештај, август 2015 година, достапно на: http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/Istrazuvanje_Kvartalen_izvestaj_avgust_2015.pdf (посетено на 30 април 2016 година)

³⁰² Европска комисија, „Стратегија за проширување и главни предизвици 2013-2014“, 2013, преземено од: www.pravda.gov.mk/download.asp?Id=982 (посетено на 30 август 2015 година)

монетарната политика, фискалната политика е ослабена и влошена, при што е потребно да се спроведе среднорочна стратегија. Улогата на секторите во економијата во голема мера останува непроменета. Приватниот сектор и во 2013 година останува ист како во 2012 година, односно 85%. Мал пораст е забележан како кај претпријатијата кои целосно или делумно се контролирани од државата, до 15,7% од БДП до 2013 година, така и кај компаниите кои се во целосна сопственост на државата. На крај, приватниот сектор е тој кој главно ја води економијата со ограничена улога од државата. Секое зацврстување на показателите на приватниот сектор ја зацврстува и економијата во целост.³⁰³

Со цел подобрување на деловното опкружување, направени се повеќе реформи/измени на државно ниво. Поедноставувањето на регистрацијата на бизнис и работа, пониско ниво на оданочување, поедноставени постапки за добивање дозволи за градба и многу други реформи го олесниле влезот на пазарот во Р. Македонија. Целокупната макроекономска стабилност се одржува и покрај високата невработеност која укажува на тешкотии во функционирањето на пазарот на трудот. Постапките за влез на пазарот се значително подобрени, но дополнителни реформи се потребни за напуштање на пазарот. Меѓутоа, додека регистрацијата на бизнисот и работата е дополнително олеснета, слабостите при постапките на стечај и ликвидација и понатаму претставуваат значајна препрека за инвестирање и пристап до финансии.

Социокултурното опкружување претставува сет на верувања, практики и однесувања кои постојат кај една популација. Интернационалните компании често вклучуваат истражување за социокултурното опкружување пред да влезат на нивните таргетни пазари. Главен социокултурен фактор кој влијае на бизнисите и бизнис одлуките е промената на потрошувачките преференси. Друг важен фактор во бизнис светот е промената во демографијата на популацијата.³⁰⁴

Фокусирајќи се на социокултурното опкружување на македонскиот пазар од голема важност е да се напоменат преземените чекори за подобрување на инфраструктурата и квалитетот во образованието на сите нивоа од страна на Владата на Р. Македонија. Засилениот фокус кон претприемачките вештини во наставните

³⁰³ World Bank Group Macroeconomics & Fiscal management, Југоисточна Европа – Редовен економски извештај бр.9, 2015, достапно на: <http://pubdocs.worldbank.org/en/891471443451493690/SEERER-8-mk.pdf> (посетено на 20 февруари 2016 година)

³⁰⁴ Kohun, F. G., & Skovira, R. J., "Decision-Making and its Social-Cultural Environments: A Proposed Research Model", Proceedings of Informing Science & IT Education Conference, 2011, преземено од: <http://proceedings.informingscience.org/insite2011/insite11p285-293kohun305.pdf> (посетено на 20 август 2014 година)

програми за средните училишта, усвоената стратегија за реформа на стручното усовршување и задолжителното практично искуство за време на образованието се усвоените реформи кои придонеле за мал напредок. Сепак, општата квалификација на работната сила останува ниска.

Социокултурното влијание врз квалитетот на живеењето, работењето и здравјето е од големо значење. Тука спаѓаат религијата, навиките, економскиот статус, класите, политиката, законите и јазикот. Во табела 4.5 е претставена демографијата на населението во Република Македонија од каде што гледајќи ги клучните показатели за социокултурното опкружување на македонскиот пазар може да се забележи стабилен раст во бројот на населението, како и стапката на природен прираст и покрај значителниот пад во 2011 година.

Табела 4.5. Преглед на населението на Р. Македонија од 2008 до 2013 година

Година	Население	Наталитет (живородени на 1000 жители)	Стапка на природен прираст (на 1000 жители)	Стапка на морталитет (умрени лица на 1000 жители)	Салдо на миграции
31.12.2013	2 065 769	11,2	1,9	9,3	1 390
31.12.2012	2 062 294	11,4	1,7	9,8	1 053
31.12.2011	2 059 794	11,1	1,6	9,5	806
31.12.2010	2 057 284	11,8	2,5	9,3	652
31.12.2009	2 052 722	11,5	2,3	9,3	-510
31.12.2008	2 048 619	11,2	1,9	9,3	-521

Извор: Министерство за труд и социјална политика на Република Македонија (2008),
 „Стратегија за демографски развој на Република Македонија 2008 – 2015 година”,
www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/strategija_demografiska.doc (посетено на 30 април 2016 година)

Технолошкото опкружување ги претставува надворешните фактори во технологијата, кои влијаат на начинот на работа на организациите. Промените во технологијата влијаат на тоа како компанијата ќе работи, па оттука организацијата може

драстично да ја промени својата оперативна стратегија како резултат на промената на технолошкото опкружување.

Иновациите отвораат можности за имплементација на нови производи, подобрани производи, нови процеси, нова маркетинг метода, нови деловни практики и многубројни активности кои им помагаат на компаниите да станат и останат конкурентни и продуктивни. Тие претставуваат клучна економска движечка сила поради што се темели и на економската стратегија на Европската Унија и на Стратегии за иновации на Унијата.³⁰⁵ Стремењето кон економски раст во Република Македонија ја истакнува важноста за развиена конкурентност во приватниот сектор и креирање стратегија која цели кон трансформација на земјата во економија заснована на знаење, обучена работна сила и иновативни компании. Стратегијата за иновации на Република Македонија се фокусира на зголемувањето на иновативните способности, како на малите така и на средните претпријатија, и е во согласност со националната политика за мали и средни претпријатија која пак е основана на европскиот „Закон за мали и средни бизниси“. На секои четири години Владата на Р. Македонија донесува Програма за технолошки развој чијашто основна цел е поттикнување на факторите за успешно позиционирање на државата на меѓународниот пазар на иновации и знаење.³⁰⁶

Како што е наведено во стратегијата за иновации, во Република Македонија во компаниите се случуваат некои иновации, но многу малку ресурси се одвојуваат за иновации, па земјата во целост има слаба продукцијата на истите. Како пример може да се земе малиот број на поднесени патенти и заштитни знаци, како и малото учество во извозот на високотехнолошки производи споредено со земјите од Југоисточна Европа.³⁰⁷

Ограниченоста во иновациите и истражувањето и развојот во истражувачките институции и приватниот сектор, главно, се поради финансискиот недостаток. Во Република Македонија во 2007 година само 0,18% од БДП биле посветени на истражување за разлика од останатите економии во Југоисточна Европа, каде што просечниот удел е 0,46%. Дополнително, резултатите од испитувањето ОЕЦД кое било спроведено во 2011 година на 500 компании покажале дека половина од нив не нудат никаква форма на обука за вработените, се потпираат само на внатрешното знаење за

³⁰⁵ Barroso, J., “Europe leading social innovation”. Social Innovation Europe Initiative, 2011, pp. 2-5

³⁰⁶ Стратегија за иновации на Република Македонија за 2012-2020 година, преземено од: http://www.konkurentnost.mk/strateskidokumenti/Strategija%20za%20inovacii_final_oktomvri2012.pdf, стр. 5 (посетено на 10 мај 2016 година)

³⁰⁷ Исто

иновации и имаат ограничена соработка со други чинители. Според испитуваните компании трошоците за иновација се високи, а пристапот до финансирање, било од банкарски кредити или преку прибирање капитал, е ограничен.³⁰⁸

Друг недостаток за иновации во Р. Македонија е забележан поради ниската побарувачка на пазарот за иновативни добра, недостаток на менаџерски вештини, тешкотии при идентификување на партнери за соработка, ниско ниво на соработка со академски кругови или други чинители и пазарната сила на актуелните активни компании.

За да се смени технолошкото опкружување во позитивна насока се преземаат повеќе чекори меѓу кои воведување регулаторна клима поволна за бизнисите, изградба на софистицирани лаборатории за подобрување на македонските истражувачки капацитети, консултантски услуги и мрежи на консултантски услуги обезбедени од Македонската агенција за поддршка на претприемништвото. Понатаму редовно се организираат настани за информирање со фокус на едукација на малите и средни претпријатија за бенефициите од иновациите и добрите практики во управувањето со иновациите, настани за посредување заради стимулирање мрежи помеѓу компаниите, науката и индустријата. Организирањето на натпревар за започнување на бизнис е релативно нова мерка со која се обезбедува можност за јавно признание на иновативните идеи што понатаму би можело да прерасне во нов почетен бизнис или производ. Натпреварите се организирани од Центар за почетни бизниси, кој е задолжен за обука и следење на учесниците на натпреварите, како и дополнителната поддршка за пристап до надворешната експертиза на победниците.

За да се надмине најголемата препрека за поголема иновативност, односно финансирање, формиран е фонд за иновации и технолошки развој (ФИТ) преку кој се даваат грантови, техничка помош за пристап до регионални фондови, финансиска помош за истражување и развој, условени заеми и слично. Покрај тоа, преземени се и дополнителни мерки за охрабрување на приватните инвестиции во истражувањето и развојот, како што се намалување или ослободување од даночните или царински давачки

³⁰⁸ OECD, "Ministerial conference: Building a 2020 vision for South East Europe: Statement by the Chair", OECD, Paris, 2011, pp. 16-17

за истражување и развој, кредитни гаранции и субвенционирани заеми и поддршка на пристапот до регионални финансиски инструменти и мрежата на бизнис ангели.³⁰⁹

Сите спомнати мерки помагаат за зајакнување на иновациите, меѓутоа потребни се и мерки за зајакнување на човечките ресурси, бидејќи иновациите произлегуваат од креативното дејствување на луѓето. За таа цел Република Македонија спроведува политики кои ќе осигураат подготовка на луѓето за пазарот на труд во текот на нивното образование преку подобрување на квалитетот на стручната обука, промовирање доживотно учење, поголема релевантност на универзитетското образование и адаптирање на образовната политика кон развивање вештини потребни за иновации. Постојат и таканаречени стимулативни мерки за талентирани ученици и професори кои вклучуваат натпревари за ученици од основните и средните училишта, натпревари за иновација и виртуелна бизнис игра за стимулација на секојдневните бизнис активности на малите и средни претпријатија.

Фокусирајќи се на настапот на хотелските синџири на македонскиот пазар од голема важност е да се спомнат и мерките од страна на Република Македонија за обезбедување на конкурентно бизнис опкружување со што би се поттикнале иновациите. Во стратегијата за иновации се наведува одржување на бариерите за влез на пазарот на ниско ниво, како што се трошоците за основање бизнис, обесхрабрување на антиконкурентно однесување на активни фирми и обезбедување ефикасна јавна администрација и владеење на правото. Квалитетот на бизнис опкружувањето е од голема важност како за малите и средни претпријатија, така и за странските учесници и за таа цел од голема важност е поедноставување на постапката за основање нови фирми и намалување на придружните трошоци.

3.1.2. Микроопкружување во Република Македонија

Кога станува збор за анализа на микроопкружување, тоа значи дека се разгледуваат моменталните и потенцијални потрошувачи, конкурентноста на пазарот на кој

³⁰⁹ *Оперативен прирачник за инструментите на фондот за иновации и технолошки развој* (2015), преземено од: <http://www.fitr.mk/wp-content/uploads/2015/09/%D0%9E%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%95%D0%9D-%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%A0%D0%90%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%97%D0%90-%D0%98%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%A2%D0%95-%D0%9D%D0%90-%D0%A4%D0%9E%D0%9D%D0%94%D0%9E%D0%A2-%D0%97%D0%90-%D0%98%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%98-%D0%98-%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%A8%D0%9A%D0%98-%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%9E%D0%88.pdf> (посетено на 10 мај 2016 година)

компанијата сака да настапи, дистрибутивните канали, добавувачите на неопходни инпути (вклучувајќи го пазарот на труд) и јавноста.

Според Државен завод за статистика на Република Македонија, туристичкиот промет во 2011 година изнесувал 2.952.181, во илјади денари и бил проследен со пораст во следните две години односно 2.989.361, во илјада денари, во 2012 година и 3.055.716, во илјада денари во 2013 година. Во табела 4.6 подолу е прикажан прометот во угостителството распределен по деловни единици.

Табела 4.6. Промет во угостителството во илјади денари по видови единици од 2011 до 2013 година

	2011	2012	2013
Хотели вкупно	2.952.181	2.989.361	3.055.716
Хотели *****	1.053.972	1.058.594	991.459
Хотели ****	845.260	920.587	949.040
Хотели ***	589.500	637.730	715.224
Хотели **	256.621	238.024	274.216
Хотели *	206.828	134.426	125.777
Пансиони	26.145	26.107	22.235
Мотели	23.478	51.434	66.351
Преноќишта	13.853	12.988	18.804
Бањски и климатски лекувалишта	177.575	192.093	205.254
Работнички одморалишта	28.361	30.036	26.961
Детски и младински одморалишта	29.446	40.043	43.397
Кампови, некатегоризирани	34.869	15.902	26.177
Куќи, станови за одмор и соби за издавање	8.476	7.306	6.993
Некатегоризирани објекти за сместување	124.050	211.821	226.671

Извор: Статистички годишник на Република Македонија, 2014, преземено од:

<http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2014/14-TransTurVnatr-TransTourTrade.pdf>, стр.568 (посетено на

3 август 2015 година)

Во месечниот статистички извештај публикуван во 2015 година е наведено дека прометот од ноќевања во 2014 година изнесува 280 милиони денари во првото тримесечје, 470 милиони денари во второто тримесечје и 626 милиони денари во третото тримесечје. За разлика од првите три тримесечја каде што имаме позитивен приход од ноќевањата во државата, во четвртото тримесечје е забележан негативен приход од 377 милиони денари. Вкупно во 2014 година во Р. Македонија бил забележан приход од ноќевања од 990 милиони денари. Флукуациите на приходот од ноќевањата исто така

се забележуваат и од варирањата во бројот на туристи во државата, кој се движи од 94.404 во првото тримесечје, 191.570 во второто, 318.709 во третото и 130.967 во четвртото тримесечје.³¹⁰

Државниот завод за статистика на Република Македонија врши поделба на туристичките места според критериумот „атрактивност“ и ги издвојува следните:³¹¹

- Скопје – туристичко атрактивно место кое привлекува туристи поради административно-политичкиот карактер, воедно претставувајќи и центар на историјата, стопанството, културата и сл.;
- Планински места – опфатени места со над 500 m надморска височина и места кои лежат во територијалниот дел од планината;
- Бањски места – туристичко-атрактивни места кои располагаат со лековита вода;
- Останати туристички места – места со атрактивни фактори, како што се сообраќајни, културно-историски, климатски и сл., како и места покрај природни езера, вештачки езера и реки. Во нашата држава тоа се места покрај Охридско Езеро, Преспанско Езеро, Дојранско Езеро, Мавровско Езеро итн.;
- Останати места – тука спаѓаат места кои не се распределени во претходните категории, но располагаат со сместувачи објекти.

За истите групи на атрактивни туристички места се води статистика на доаѓања и ноќевања на странски и домашни туристи. Ако се разгледува структурата на распределба на доаѓања и ноќевања на туристите по споменатите места може да се воочи следното:³¹²

- Во административно-политичкиот центар Скопје во 2013 година се забележани вкупно 701.794 туристи од кои 302.114 се домашни, а 399.680 странски туристи. Во споредба со претходната година е забележан раст од 5,43% кој се должи на растот кај странските туристи, 12%, бидејќи кај домашните туристи е забележан пад од 3,4%.
- Во Р. Македонија има 8 бањи и тоа: Негорски Бањи кај Гевгелија, Кумановска Бања, Катлановска Бања, Бања Банско кај Струмица, Бањите

³¹⁰ Државен завод за статистика, „Месечен статистички извештај број 1.2.15.01.“, 2015, преземено од: http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Bilten_012015_m.pdf, стр.37 (посетено на 15 март 2016 година)

³¹¹ Државен завод за статистика (2014), *Туризам во Република Македонија, 2009-2013*.
<http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 15 март 2016 година)

³¹² Исто, стр. 16

Косоврасти и Бањиште кај Дебар, Бање кај Кочани и Бања Кежовица кај Штип. Во 2013 година овие туристички места ги имаат посетено вкупно 28.405 туристи од кои дури 86% се домашни туристи. Ниската посетеност од страна на странските туристи покажува потреба од интервенција од страна на соодветните агенции и министерства на државата.

- Поголем број странски туристи се забележани на планинските туристички места, меѓу кои најразвиени се Попова Шапка на Шар Планина, Нижеполе и Копанки на Пелистер, Пониква на Осоговските Планини, Маврово на Бистра, Сувилаки на Малешевските Планини итн. Со нивните услови за ловен туризам, летен рекреативен и зимско-спортски туризам во 2013 г. привлекле вкупно 68.745 туристи од кои 52.615 се домашни, а 16.130 странски туристи. Во статистиката за доаѓања на туристи на овие места се забележува минимален пад на вкупниот број на туристи, односно 0,09%. Меѓутоа, во бројот на доаѓања на домашни наспроти странски туристи има значителна разлика. Кај домашните туристи во 2013 година, во однос на 2012 година, се забележува пад од 4,47%, додека кај странските туристи се забележува раст од дури 17,45%.

- Посетеноста на другите туристички места, гледана низ број на вкупни туристи од 2010 година до 2013 година, е во постојан раст. Но, како и растот на посетеноста на планинските места, така овој раст се должи на растот во бројот на странски туристи кој во 2013 година споредено со 2012 година изнесува неверојатни 23%. Овој раст е, всушност, и најголемиот процент од 2009 година до 2013 година во статистиката на број на туристи по атрактивни места.

Распределбата на бројот на туристи по атрактивни места од 2009 до 2013 година е прикажана во табела 4.7 во продолжение.

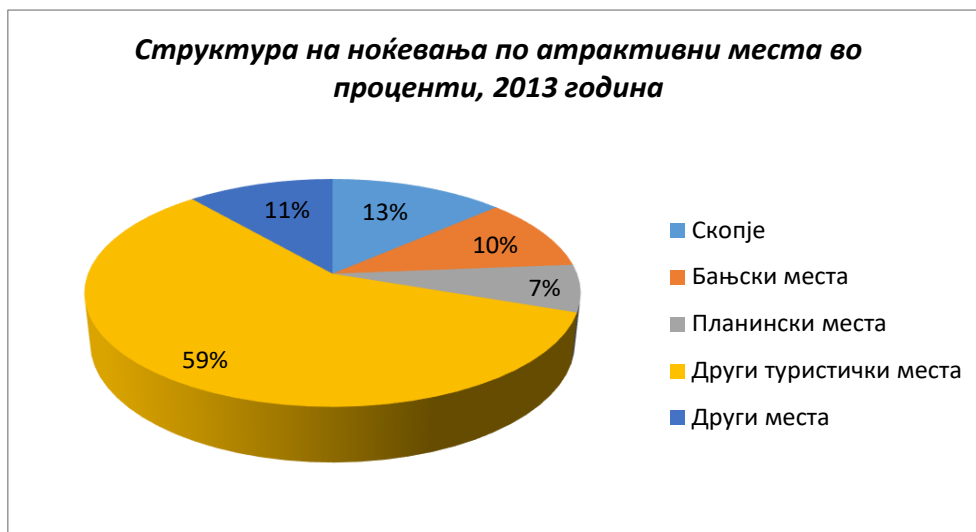
Табела 4.7. Доаѓања на туристи по туристички места од 2009 до 2013 г. во Р. Македонија

	2009	2010	2011	2012	2013
ВКУПНО	587.770	586.241	647.568	663.633	701.794
Скопје	127.266	126.327	141.386	152.412	168.623
Бањски места	21.369	28.574	27.441	27.430	28.405
Планински места	52.484	71.457	71.309	68.809	68.745
Други туристички места	283.430	263.278	279.695	280.375	300.540
Други места	103.221	96.605	127.737	134.607	135.481
ДОМАШНИ	328.566	324.545	320.097	312.274	302.114
Скопје	19.304	15.962	15.979	18.195	19.596
Бањски места	17.062	24.688	23.401	23.826	24.380
Планински места	40.130	58.170	58.100	55.076	52.615
Други туристички места	193.768	181.143	175.612	167.047	161.087
Други места	58.302	44.582	47.005	48.130	44.436
СТРАНСКИ	259.904	261.696	327.471	351.359	399.680
Скопје	107.962	110.365	125.407	134.217	149.027
Бањски места	4.307	3.886	4.040	3.604	4.025
Планински места	12.354	13.287	13.209	13.733	16.130
Други туристички места	89.662	82.135	104.083	113.328	139.453
Други места	44.919	52.023	80.732	86.477	91.045

Извор: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013”, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf>, стр.16 (посетено на 15 март 2016 година)

Изразениот висок процент на посетеност на другите туристички места се забележува и во структурата на ноќевања по атрактивни места на туристите. Графикон 4.10 ја покажува структурата на ноќевања на вкупниот број туристи, домашни и странски, во 2013 година во Република Македонија.

Графикон 4.10. Структурата на ноќевања на вкупниот број туристи, домашни и странски, во 2013 година во Р. Македонија

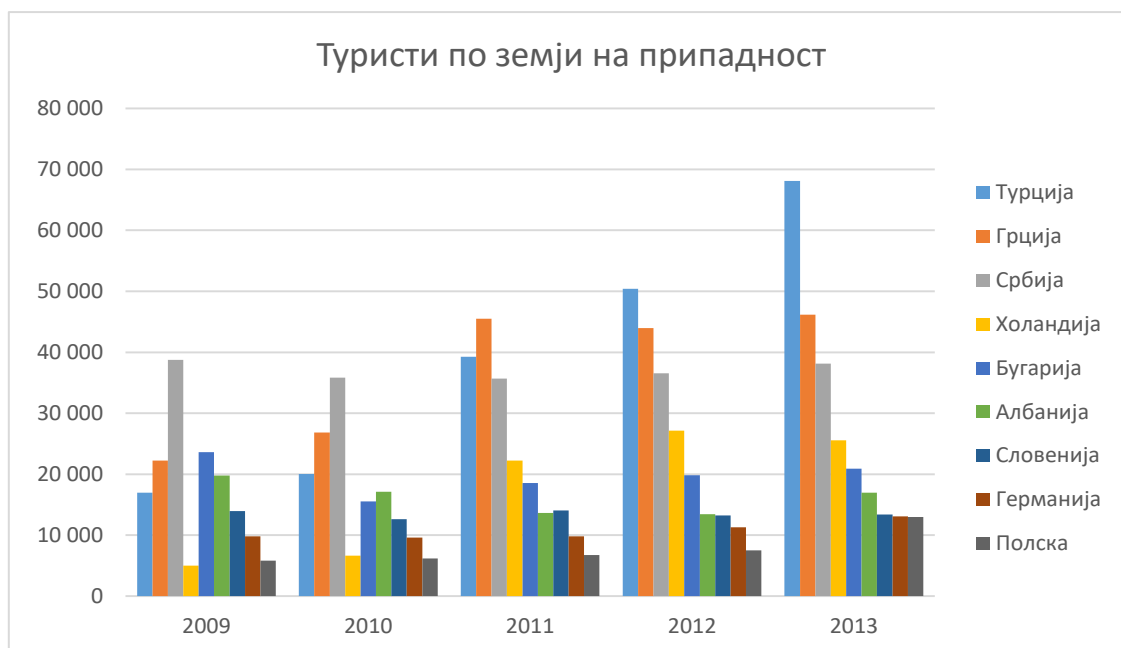


Приспособено според: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 15 март 2016 година)

Како што може да се забележи од графикон 4.10, покрај високиот број на доаѓања на туристи, категоријата други туристички места е со највисок број на ноќевања, по која следуваат Скопје, други места, бањски места, а со најмал број на забележани ноќевања во 2013 година се планински места.

Од извештаите за туризмот во Република Македонија може да се забележи дека нашата држава е посетена од туристи од вкупно 57 држави од кои 10-те најбројни за 2013 година биле туристите од европските земји: Турција, Грција, Србија, Холандија, Бугарија, Албанија, Словенија, Германија, Полска и Хрватска. Во најмал број во 2013 година се туристите од Малта, Јужна Африка, Исланд и Луксембург. Слична е состојбата и со ноќевањата на странските туристи, каде што првото место по број на ноќевања ѝ припаѓа на Холандија, проследена со Турција, Грција, Србија, Албанија, Бугарија, Германија, Полска, Словенија и Косово. Државите со најмал број на ноќевања остануваат исти. Од податоците може да се забележи раст на посетеност на туристи од држави како Кина, Кипар, Латвија и други, од кои во 2009 година воопшто немало туристи. На графикон 4.11 е прикажана промената во бројот на туристи на 10-те држави со најголема посетеност, а графикон 4.12 ја покажува процентуалната присутност во 2013 година по ноќевања.

Графикон 4.11. Туристи по земји на припадност во Р. Македонија од 2009 до 2013 година

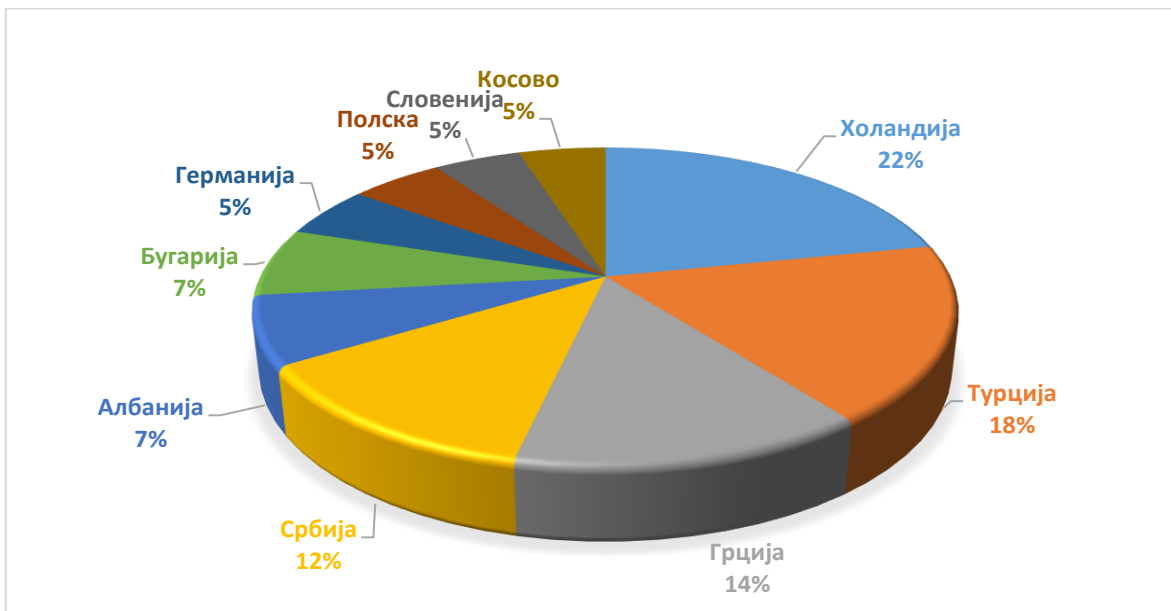


Приспособено според: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 15 март 2016 година)

Од графикон 4.11 може јасно да се забележи дека во последните три години, од 2011 до 2013 година, значително е зголемен бројот на туристи од Турција, Холандија и Грција, за разлика од бројот на туристи од соседните земји како Бугарија, Србија и Албанија, кој е скоро непроменет за тој период.

Иако по бројот на туристи во 2013 година Турција го држи првото место, најголемиот процент на ноќевања е остварен од туристи од Холандија, дури 22%. Процентот на ноќевања на туристи по земји на припадност во 2013 година во Р. Македонија е прикажан на графикон 4.12.

Графикон 4.12. Процентуален приказ на ноќевања на туристи по земји на припадност во 2013 година во Р. Македонија



Приспособено според: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 15 март 2016 година)

Министерството за животна средина и просторно планирање на Република Македонија прави дополнителна анализа на туризмот во државата и наведува дека туристите од Холандија имаат најголем удел во просечниот престој на туристите, 4,09 дена, проследени со туристите од Руската Федерација со 3,08 дена. Престојот на странските туристи во Р. Македонија во анализираниот период е релативно краток и се одликува со просечен престој од 2,26 дена, за разлика од просекот кај домашните туристи кој изнесува 4,7 дена.³¹³

Според регионалната поделба, странските туристи оствариле најголем број ноќевања во Југозападниот и Скопскиот регион, а најмал број ноќевања во Североисточниот регион. Дополнително, во однос на ноќевањата од страна на странските туристи по видови места со карактеристика „атрактивност“, најголем удел имаат другите туристички места, околу 41%, проследени со Скопје 34,5%, другите места

³¹³ Министерство за животна средина и просторно планирање, Туристички промет во Република Македонија, преземено од: http://www.moerpp.gov.mk/?Page_id=3990 (посетено на 15 април 2016 година)

со 16,4%, планинските места со околу 4% и бањските места со најмал удел, околу 3,7%.³¹⁴

Според Народна банка на Р. Македонија, во 2014 година девизниот прилив од туризмот изнесувал 146 милиони долари, со што се нагласува зголемувањето од 7,25% од 2013 година. Во првиот квартал од 2015 година било обезбедено зголемување на остварениот девизен прилив за 18,5%. Покрај разгледувањето на статистиката за број на туристи и ноќевања во државата, неизбежно е да се разгледа и остварениот прилив од туризмот. Светска банка располага со податоци за развојот на скоро сите земји во светот. Конкретно, странскиот туристички промет на Република Македонија од 1995 година до 2013 година е прикажан во табела 4.8.

Табела 4.8. Странски туристички промет на Република Македонија од 1995 година до 2013 година

Година	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Милиони американски долари	19	35	29	30	80	88	49	55	86	103	116	156	219	262	232	209	242	237	270

Приспособено според: The World Bank, “*International tourism, receipts (current US \$): Macedonia*”, http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?End=2014&locations=MK&name_desc=false&start=1995&view=chart (посетено на 20 март 2015 година)

Иако не постои податок која земја за колкав процент од странскиот туристички промет е заслужна, од податоците јасно се гледа дека туризмот во државата во последните пет години е во пораст и со значително влијание од странските туристи.

³¹⁴ Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013”, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf> (посетено на 15 март 2016 година)

Со цел да се анализира конкуренцијата на хотелскиот пазар во Р. Македонија од големо значење е разгледувањето на дистрибуцијата на хотели. Според последниот преглед на 31.1.2015 година, во Р. Македонија има вкупно 229 хотели со следната дистрибуција:

- Супериор хотели со 5* - 1,3%;
- Хотели со 5* - 5,2%;
- Супериор хотели со 4* - 0,8%;
- Хотели со 4* - 20%;
- Супериор хотели со 3* - 2%;
- Хотели со 3* - 29%;
- Супериор хотели со 2* - 2,6%;
- Хотели со 2* - 20%;
- Хотели со 1* - 18%.

Распределбата на соби и легла по капацитети за сместување од 2011 до 2013 година покажува значителен раст (табела 4.9).

Табела 4.9. Капацитети за сместување по региони по години од 2011 до 2013 година

Капацитети за сместување, по региони, по години						
	2011		2012		2013	
	Број на соби	Број на легла	Број на соби	Број на легла	Број на соби	Број на легла
Република Македонија	26 448	69 737	26 877	70 287	26 887	70 297

Извор: Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf>, стр.42-43 (посетено на 15 март 2016 година)

Само 2,6% од вкупните хотели им припаѓаат на интернационалните хотелски синџири. Гледајќи ја дистрибуцијата по категорија: 50% супериор хотели со 5*, 7% од хотелите со 5*, 100% од супериор хотелите со 4* и 7% од хотелите со 4*. Во табела 4.10 е прикажан бројот на угостителски деловни единици по вид од 2011 до 2013 година, каде што јасно се гледа покачувањето на бројот на хотели на македонскиот пазар.

Табела 4.10. Број на угостителски деловни единици по вид од 2011 до 2013 година

	2011	2012	2013
Хотели – Вкупно	136	143	153
Хотели *****	10	10	11
Хотели ****	21	23	25
Хотели ***	34	39	42
Хотели **	41	41	46
Хотели *	30	30	29
Пансиони	3	3	3
Мотели	8	13	14
Преноќишта	13	14	9
Бањски и климатски лекувалишта	5	5	5
Работнички одморалишта	20	17	20
Детски и младински одморалишта	15	14	14
Кампови, некатегоризирани	8	8	10
Куќи, станови за одмор и соби за издавање	2	2	2
Некатегоризирани објекти за сместување	42	46	44

Извор: Државен завод за статистика, „Статистички годишник на Република Македонија, 2014”, <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2014/14-TransTurVnatr-TransTourTrade.pdf>, стр.565 (посетено на 7 декември 2015 година)

Истата констатација може да се даде и од прегледот на бројот на капацитети во угостителството. Вкупниот бројот на капацитети во 2011 година бил 26.448 од кои 6.110 хотели, додека во 2013 година изнесувал 26.887, од кои 6.792 хотели. Процентуалниот раст е најголем во хотелите со 2*, околу 16%, по што следуваат хотелите со 5* со раст од 14%, хотелите со 4* со раст од 12% и хотелите со 3* со раст од 11%. Кај хотелите со 1* е забележан пад од 10%. Дополнително, анализирајќи ја распределбата на бројот на туристи според видот на објекти во 2012 и 2013 година се забележува најголем раст на туристи кај бројот на туристи во хотели со 3* со раст околу 14%, по кој следува растот од 12% во бројот на туристи во хотели со 4*, раст од 10% во бројот на туристи во хотели со 5* и раст од 3% кај бројот на туристи во хотели со 2*.³¹⁵

Од податоците со кои располага Државниот завод за статистика и изработените извештаи на државно ниво може да се направи солидна анализа на опкружувањето во Р. Македонија. Од горенаведените податоци и анализи може да се заклучи дека нашата држава е економски, политички и социјално стабилен пазар со релативно ниски бариери

³¹⁵ Статистички годишник на Република Македонија, 2016, Транспорт, туризам и други услуги, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2016/14-TransTurVnatr-TransTourTrade.pdf> (посетено на 10 февруари 2017 година)

за влез. Заедно со различните економски и финансиски стимулации за развој на хотелската индустрија, Р. Македонија се позиционира како конкурентен туристички производ на светскиот пазар.

3.2. Потенцијал на пазарот и мерење на ризикот

Една од најважните причини да се изработи бизнис план е вклучувањето на анализа на пазарот, било тоа да е за започнување на нов бизнис или ревидирање на постоечки. Мерењето на пазарниот потенцијал е важен чекор пред да се започне со реализирање на бизнис-идејата и го претставува максималниот капацитет на дефинираниот пазар за одреден производ и/или услуга во дефиниран временски период. Вообичаено пазарниот потенцијал се мери или во продажна вредност или во продажен волумен и е само слика или краток преглед во тоа конкретно време поради неговата променлива природа. Анализата на пазарниот потенцијал е дел од успешен маркетинг процес и бара спроведување на пазарно истражување во кое ќе се одредат неколку фактори, барем три според научниците, кои одредуваат дали е вреден пазарниот потенцијал за бизнис идејата или не. При мерењето на пазарниот потенцијал се опфаќаат и анализа за потенцијални потрошувачи, одредување на големина и демографски карактеристики, анализа за конкурентноста, број на конкуренти и нивниот пазарен удел, како и анализа за моменталното опкружување, каде што најголем акцент се става на економското и политичкото опкружување.

Мерењето на пазарниот потенцијал го прават посебни консултантски компании и секоја од нив користи различни параметри и индикатори меѓу кои најкористени при мерење на потенцијалот на хотелскиот пазар се БДП, популација, вработеност и невработеност, личен приход по жител, транспорт, искористеност на капацитети за сместување, број на соби, туристи и др.

За точно пресметување на потенцијалот на пазарот, консултантските фирми пресметуваат индекси за секој од индикаторите кои се земени при мерењето. Дали потенцијалот на пазарот е доволен односно исплатлив за инвестицијата на една компанија одлучуваат одговорните лица на компанијата врз основа на приложените податоци. Ако за една хотелска компанија потенцијалот на хотелскиот пазар во Македонија е доволен не значи дека би бил и за друга хотелска компанија. Генерално, во Р. Македонија постои потенцијал на хотелскиот пазар и тоа може да се заклучи разгледувајќи ги гореспоменатите параметри кои покажуваат раст во последните

неколку години. Конкретно, просечна стапка на реален раст на БДП изнесува околу 2,6% во последните пет години и според Државен завод за статистика на Р. Македонија објектите за сместување и сервисните дејности со храна се дел од секторите со најголемо учество на додадената вредност во структурата на БДП, околу 18,7%, од 2012 до 2015 година.³¹⁶ Разгледувајќи ги податоците за пазарот на труд во Р. Македонија, исто така, може да се забележи зголемување на стапката на вработеност од 38,7% во 2010 година до 42,1% во 2015 година, додека стапката на активност останала релативно стабилна од околу 57%.³¹⁷ Друг важен параметар за мерење на потенцијал на пазарот е транспортот за кој во Р. Македонија постојат мали но позитивни индикатори за раст од 2010 до 2015 година, а тука спаѓа 3,5% зголемување на локалната патна мрежа во км, околу 12,4% зголемување во вкупната должина на „Е“ патиштата по широчина и број на коловози и ленти, и околу 28% зголемување на патничките километри или 18,5% зголемување на патничките километри од БДП. Вкупниот раст на бројот на превезени патници од 2010 до 2015 година изнесува околу 6,6%, вклучувајќи ги железничкиот, езерскиот, воздухопловниот, патниот и градскиот превоз. Покрај намалувањето на бројот на превезени патници со железнички и патен превоз, значителен раст се забележува во бројот на превезени патници со воздухопловен превоз, 46,5%, езерски превоз, 28,2%, и градски превоз, 16,5%.³¹⁸ Како што е спомнато во претходната точка, бројот на соби и бројот на туристи во Р. Македонија исто така се во континуиран раст. Оттука може да се констатира дека постои пазарен потенцијал во македонската хотелска индустрија.

Покрај мерењето на потенцијалот на пазарот, инвеститорите се интересираат и за ризикот на пазарот. Пазарниот ризик уште се дефинира и како комбинација на можности за случување на некој настан или случка и неговите последици. Во литературата се среќаваат повеќе видови на ризик, но кога станува збор за хотелската индустрија се концентрираат на четири ризици и тоа: финансиски ризик, оперативен ризик, стратешки ризик и ризик од опасност.

³¹⁶ <http://www.stat.gov.mk/PrethodniSooptstenijaOblast.aspx?id=32&rbrObl=7> (посетено на 20 февруари 2017 година)

³¹⁷

http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_PazarNaTrud_AktivnosNaNaselenie/250_PazTrud_Mk_02StAktPol_mk.px/table/tableViewLayout2/?rxid=45026f61-742e-415d-9401-55a38e3e14fe (посетено на 20 февруари 2017 година)

³¹⁸ Статистички годишник на Република Македонија, 2016, Транспорт, туризам и други услуги, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2016/14-TransTurVnatr-TransTourTrade.pdf> (посетено на 20 февруари 2017 година)

Финансискиот ризик се однесува на парични средства, вклучувајќи достапност на капитал, управување со прилив на парични средства, евалуација на инвестиции и кредити и сл. Во групата на надворешни сили кои влијаат на овој ризик спаѓаат каматните стапки, девизи, кредит итн., додека ликвидноста и приливот на парични средства и сметководствената контрола се само дел од внатрешните сили. Глобалната економска криза е финансиски ризик кој има влијание скоро врз сите хотелски компании поради намалувањето на потрошувачката кај клиентите со што се зголемува ризикот од исполнување на таргет продажбата и приходите на хотелите.

Стратешкиот ризик се јавува од променливоста во хотелската индустрија, промените на пазарот и предизвиците за репутација и бренд. Конкурентноста, промените кај клиентите, промените во индустријата и побарувачката се надворешни сили кои влијаат врз овој ризик. Одделот за истражување и развој е внатрешната сила која влијае на овој ризик.

Оперативниот ризик исто така е под влијание на надворешни сили, како што се регулативи и закони, култура и слично, и внатрешни сили каде што спаѓаат информационите системи, синџир на снабдување итн. Овој вид на ризик се јавува од секојдневните активности на хотелите.

Ризикот од опасности главно е под влијание на надворешните сили како природата, општеството, добавувачите, но производите и услугите се внатрешните сили кои исто така имаат влијание врз него. Тука спаѓаат ризиците од пожар, урагани, торнадо, зимски бури, земјотреси итн., кои се карактеризираат како елементарни непогоди, и технички ризици како прекин на електрична енергија, незгоди при транспорт, истекување на гас, проблеми со компјутерски хардвер или софтвер и сл.

Широкиот аспект на ризици бара соодветно управување со хотелските ризици од страна на менаџерите за ризик, за што е потребно да ги поделат ризиците по приоритет и да се фокусираат на важните ризици. Дополнително, графиконот за ризик е една од најкористените алатки врз основа на принципот дека ризикот има две главни димензии и тоа: веројатност која се однесува на веројатноста дека ризикот ќе се случи и се движи на скала од 0 до 100 проценти и влијание кое се однесува на големината на влијанието во смисла на влијание врз здравје, човечки живот или некој друг критичен фактор (види графикон 4.13).

Графикон 4.13. Графикон за ризик



Приспособено според: Dumbravă, V., & Iacob, V. S., "Using Probability – Impact Matrix in Analysis and Risk Assessment Projects", Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 2013, pp. 76–96, преземено од: http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/07_dumbrava_iacob-using_probability_impact_matrix_in_analysis_and_risk_assessment_projects.pdf, p. 90 (посетено на 20 февруари 2015 година)

Управувањето со ризикот е од големо значење за работата и опстанокот на хотелот. Идентификацијата, пристапот и контролата на сите ризици се важни за успешниот пристап кон визијата и мисијата на хотелот.

Табела 4.11. Главни макроекономски индикатори за анализа на ризик на Република Македонија од 2012 до 2015 година

Население	С Проценка на ризик на земјата	В Бизнис клима
2,076 милиони		
БДП		
10,923 САД милијарди долари		

	2012	2013	2014 проценка	2015 предвидување
Раст на БДП во %	-0,5	2,7	3,8	3,8
Инфлација (годишен просек)	3,3	2,8	1,0	1,5
Буџетски баланс (% од БДП)	-3,9	-4,1	-3,5	-3,2
Тековна сметка (% од БДП)	-3,0	-1,9	-4,6	-5,7
Јавен долг (% од БДП)	33,4	35,9	36,3	37,4

Приспособено според: COFACE, Economic studies and country risks – Macedonia, the Former Yugoslav Republic of, преземено од: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Macedonia-The-Former-Yugoslav-Republic-of> (посетено на 20 февруари 2016 година)

При мерењето на ризикот на земјата каде што компанијата треба да настапи се разгледуваат повеќе аспекти меѓу кои раст на БДП, инфлација, буџетски баланс како процент од БДП, моменталниот баланс на сметките како процент од БДП, јавниот долг како процент од БДП и др. *Coface*³¹⁹ е светска консултантска група која нуди услуги за превенција на ризик, мониторинг и услуги за заштита на компании од сите големини и националности, како и од сите сектори на работење. Употребувајќи ја нивната експертиза за справување со ризик со помош на макроекономските, финансиските и политичките податоци на државите тие нудат проценка на просечен кредитен ризик за бизнисите во одредена земја. Рангирањето вклучува седум нивоа, во растечки редослед на ризик и тоа: A1, A2, A3, A4, B, C и D. Во табела 4.11 е прикажана анализата за Република Македонија на *Coface*, според кои бизнис климата во Р. Македонија има ранг B односно бизнис опкружувањето е просечно (медиокритетски). На листата на ризик има ранг C поради нестабилната политичка и економска средина кои заедно со просечното бизнис опкружување може да предизвикаат тешкотии при корпоративната наплата.³²⁰

4. Можни стратегии за настап на хотелските синџири на македонскиот пазар

Франшизите, менаџерските договори, стратешките алијанси, аквизициите и заедничките вложувања се стратегиите за настап на пазарот на претпријатијата, меѓу кои и хотелите. Стратегиите за настап на светските хотелски пазари се детално обработени во глава III од оваа стручна монографија. Во овој дел се анализирани стратегиите за настап на хотелите на македонскиот пазар, при што се наведени соодветни законски регулативи и правилници од избирање стратегија и потпишување договор до оперирање на хотелот.

4.1. Можни стратегии за влез на македонскиот пазар

Стратегиите за влез на хотелите на македонскиот пазар се исти со стратегиите за настап на светските пазари. Во Република Македонија од шесте хотели кои им припаѓаат на интернационалните хотелски синџири, три се со франшизинг (*Ramada Plaza* во

³¹⁹ <http://www.coface.com/Group/Our-organisation> – глобален лидер во кредитно осигурување помагајќи им на компаниите да управуваат и да ги заштитат своите сметки од ризик од наплата (посетено на 13 октомври 2015 година)

³²⁰ <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Macedonia-The-Former-Yugoslav-Republic-of>, (посетено на 13 октомври 2015 година)

Гевгелија, *Holiday Inn* и *Ibis Accor* во Скопје) и два со менаџерски договор (*Best Western Tourist* и *Best Western Bellevue* во Скопје).

За секоја од стратегиите најнапред е неопходно постоењето на фирма, односно трговско друштво регулирано со Закон за трговски друштва на Република Македонија. Според истоимениот закон во нашата држава постојат пет форми на трговски друштва од кои основачот слободно избира, освен ако со закон не е определено поинаку, и тоа:³²¹

1. Јавно трговско друштво ЈТД - чии содружници одговараат за обврските на друштвото неограничено и солидарно со сиот свој имот;
2. Командитно друштво – командаторите не одговараат за обврските на друштвото, а комплементарите одговараат за обврските на друштвото неограничено и солидарно со сиот свој имот;
3. Друштво со ограничена одговорност ДОО и друштво со ограничена одговорност од едно лице ДООЕЛ – чии содружници не одговараат за обврските на друштвото;
4. Акционерско друштво - чии содружници не одговараат за обврските на друштвото;
5. Командитно друштво со акции - командаторите не одговараат за обврските на друштвото, а комплементарите одговараат за обврските на друштвото неограничено и солидарно со сиот свој имот.

Според Законот за трговски друштва, трговско друштво може да основаат и домашни и странски правни и физички лица. Секоја форма на трговско друштво мора да се регистрира во Регистар на трговски друштва во Македонија. Доколку е во целосна сопственост на странска компанија, странскиот инвеститор мора да се регистрира во Регистарот за странски инвестиции на Македонија. Генерално, трговските друштва пред да започнат со трговски активности треба да се регистрираат во Министерство за економија, треба да ги регистрираат работните часови и да се регистрираат за ДДВ обврзник во Управата за јавни приходи. Трговското друштво регистрирано со цел купување или продавање на франшизингот е со неопределено времетраење. Престанувањето на содружничкиот однос или трговското друштво е одредено со закон за секоја форма одделно.

³²¹ Закон за трговски друштва, Службен весник на РМ, бр. 28/2004 (измена бр. 84/05; 25/07)

По основањето на формата на трговското друштво се избира и стратегијата за настап на пазарот. Најпопуларна стратегија за настап на македонскиот пазар во поново време е франшизингот кој е релативно нов концепт во бизнис опкружувањето во Република Македонија за кој не постои дефиниција во македонското законодавство, но се сфаќа како пакет права на интелектуална сопственост (анг. *intellectual property rights*) што се однесува на заштитните знаци, авторските права, индустриските модели и сл.

Иако за франшизингот не постојат посебни регулативи во законите на државата, сепак законодавниот систем ги прифаќа франшизните договори. Франшизните договори се всушност комбинација на различни договори, како што се продажниот договор, договор за дистрибуција, договор за трговско претставништво, договор за лиценца како и договор за „*know-how*“. Договорите за франшизинг се „вертикални договори со кои едно претпријатие, давател на франшизинг, му доделува на друго претпријатие, примател на франшизинг, во замена за директен или индиректен паричен надомест, право на користење на франшизинг, односно пакет на права од интелектуална сопственост со цел маркетинг на специфични видови стоки и/или услуги и за продажба на стоки или обезбедување услуги за крајните потрошувачи“. ³²² Понатаму „договор за франшизинг“ е договор со кој корисникот на франшизингот се обврзува дека трајно, во свое име и за своја сметка, ќе продава стоки и/или услуги кои ги произвел или развил давателот на франшизинг и согласно со тоа ќе ги користи исклучивите права на употреба на know - how, жиг и услуги кои за одреден надомест му ги отстапува давателот на франшизинг. ³²³ Во правниот систем на нашата држава се користат термините давател на франшизинг и корисник на франшизинг, за разлика од интернационалните термини „*franchisor*“, односно франшизор, и „*franchisee*“, односно франшизинг. Во македонското законодавство овие договори се регулирани со закон за интелектуална сопственост и закон за облигации. Дополнително во нашата држава не постои регистар за франшизи, но бидејќи франшизингот е комбинација на различни права и облигации, вклучувајќи ги и правата на интелектуална сопственост, по закон правата за интелектуална сопственост треба да се регистрираат. Постои исклучок за одредени сектори, како што е фармацевтската индустрија за која постојат одредени регулативи, како на пример регистрирање на дистрибутерите и препродавачите на лекови во Р. Македонија. Целиот

³²² Уредба за групно изземање на вертикалните договори за исклучиво право на дистрибуција, селективно право на дистрибуција, исклучиво право на купување и франшизинг, член 3 (2)д, Службен весник на РМ бр. 91/2005

³²³ Закон за заштита на конкуренцијата (04/05, 70/06 и 22/07), Службен весник на РМ бр. 145/10

систем, франшизинг, во Македонија се заштитува со права за индустриска сопственост и трговски марки со цел да се загарантира истото претставување и изглед. Целта на франшизингот е создавање на деловен систем кој ќе биде специфичен и раширен на повеќе територии.³²⁴

Понатаму, не постојат задолжителни пред-договорни обврски, бидејќи тие се предмет на договор помеѓу договорните страни кои можат да ги постават како би им одговарало без притоа да биде противзаконски. Иако не постои посебна законска одредба, во пракса доколку сопствениот на франшизингот е во можност да го издава/продава франшизингот тогаш тој треба да ги направи потребните откривања (анг. *disclosures*), а тоа пак треба да биде вклучено во договорот помеѓу давателот на франшизинг и корисникот на франшизинг. Нивниот формат не е пропишан со закон ниту пак подлежи на законски измени. Пред продавање или нудење на франшизингот не постојат посебни услови кои мора да се исполнат. Примателот на франшизингот има опција или да го купи целиот систем на франшизинг или да плаќа месечна закупнина или пак друг вид на финансиски придонеси. Сопственикот на франшизингот мора да ги регистрира правата на интелектуална сопственост кои ги содржи франшизингот. Доколку станува збор за започнување на бизнис помеѓу странска компанија и домашна, документите треба да бидат преведени и на македонски јазик. Тоа не е регулирано со посебен закон туку индиректно со регулациите во секторите за оданочување, сметководство, платежниот систем и сл. Странските инвеститори имаат исти права и обврски за сопствеништво или контрола на бизнис во Р. Македонија.

Во случај на директен франшизинг, сопственикот на франшизингот заснова друштво со ограничена одговорност (ДОО) во Македонија, а потоа ја шири својата мрежа со засновање на претставништва на тоа ДОО. Друг метод на ширење на мрежата е со договор за заеднички здружувања или договор за франшизинг со локални компании. Директниот франшизинг (преку свои компании) му дава целосна контрола на сопственикот на франшизингот врз франшизниот систем, но е многу поскапо од индиректниот франшизинг која се засновува на продавање на франшизингот на компании кои не се поврзани (т.н. анг. *non-related companies*).

³²⁴ Анастасовска Д.Ј., ФРАНШИЗИНГ ДЕЈНОСТИ И ДОГОВОРОТ ЗА ФРАНШИЗИНГ ВО ПРАВОТО И ПРАКСАТА НА Р. ХРВАТСКА И Р. МАКЕДОНИЈА, *Zbornik PFZ*, 61(2), 2011, стр. 695-722
Терпо, К., Административно-правни услови за користење на франшизата како начин за започнување со мал бизнис во Република Македонија, 2016, стр. 75-76

Како и трговското друштво, и франшизингот нема определен рок на престанок или завршување со закон, но постојат задолжителни закони кои можат да предизвикаат прекин на договорот, како што се: прекин во случај на започнување на процедура за банкрот наспроти еден од партнерите на договорот итн.

Според прирачникот за водење бизнис и инвестирање во Македонија на PwC корпорацијата која покрај другите нуди консалтинг услуги и за работење во хотелската индустрија, во Република Македонија од 1990 година голем број на интернационални франшизи успешно влегле на пазарот во продажниот, хотелскиот и ресторанскиот сектор, како и секторот за закупнина. Во 2003 година пак е основана Македонската асоцијација за франшизинг (анг. *Macedonian Franchise Association*), чија цел е да ги понуди своите консултантски услуги на домашните и на странските компании со какви било прашањата поврзани со франшизинг стратегијата.³²⁵

Другата стратегија која се спомнува и среќава на македонскиот пазар е стратегијата на заедничко вложување кое го дозволува постоечкото законодавство, вклучувајќи комбинирани домашна и странска инвестиција. Оваа стратегија е сè попопуларна кај компании кои минуваат низ процесот на приватизација и со неа се подразбира здружување на силите на локална компанија со странска компанија. Странската компанија нуди опрема и трговска стока, а локалната компанија нуди згради, магацини, канцелариски простор и персонал.

4.2. Емпириско истражување

4.2.1. Методологија на истражувањето

При истражувањето на поставениот проблем се користени примарни и секундарни податоци. Бидејќи успешноста на истражувањето зависи од правилниот избор и добрата комбинација на методите, користена е комбинација од повеќе методи на квалитативната и квантитативната анализа, односно методот на компарација, индуктивно-дедуктивната метода, методот на анализа и синтеза и статистичката метода. За целосно разбирање на значењето на собраните податоци и за нивно визуелно претставување се користат табеларниот и графичкиот метод на презентирање.

³²⁵ PwC, Guide to Doing Business and Investing in Macedonia, 2014, преземено од: http://www.pwc.com/mk/en/about-us/doing_business_guide_macedonia_2014.pdf (посетено на 20 февруари 2016 година)

За прибирање на примарни податоци во рамките на емпириското истражување се користени методите на квантитативната и квалитативната анализа. Од повеќето инструменти за прибирање примарни податоци е користено интервјуто. Целта на интервјуто беше да се извлечат колку е можно повеќе податоци за работењето на хотелите во хотелската индустрија на македонскиот пазар.

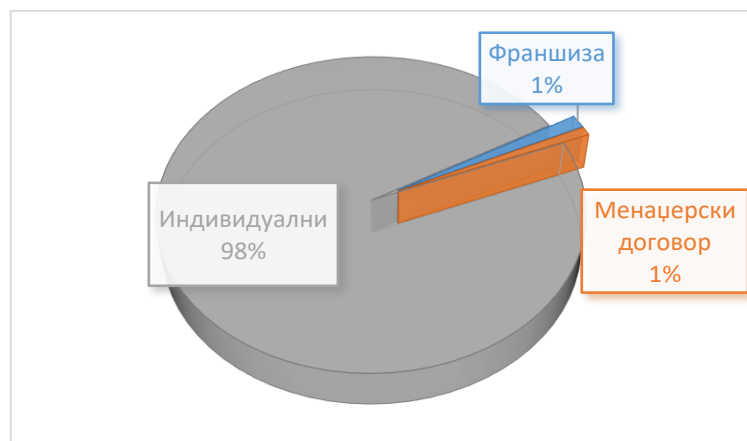
Основната цел на истражувањето е настапот на хотелските синџири на македонскиот пазар, нивниот придонес за проширување на хоризонтите на хотелската индустрија во целост, како и нивното влијание врз туризмот на државата. Дополнително, како посебни цели на истражувањето се запознавање со хотелската индустрија во целост и формирањето на меѓународните хотелски синџири, презентирање на маркетинг активностите во процесот на истражување на пазарот како предуслов за влез на хотелските синџири на светскиот пазар, презентирање на маркетинг активностите во процесот за настап на хотелските синџири на светскиот пазар, како и презентација на актуелната состојба на македонската хотелска индустрија, маркетинг активностите во процесот на анализа на пазарот и можни стратегии за влез, со цел да се поттикне развојот на хотелската индустрија.

Предметот на истражување на овој труд е примената на стратегиите во процесот за настап на хотелските синџири на македонскиот пазар.

4.2.2. Анализа на резултатите од истражувањето

Со цел да се анализира моменталната ситуација на хотелската индустрија во Република Македонија е спроведено интервју со менаџери од светските хотелски синџири присутни на македонскиот пазар (види прилог 1). Од петте целосно функционални хотели во Р. Македонија, два се присутни под менаџерски договор, а останатите три со франшизен договор. Конкретно по пат на франшиза на македонскиот хотелски пазар се влезени *Ibis*, *Ramada Princes* и *Holiday Inn*, додека *Best Western Tourist* и *Best Western Bellevue* го искористиле менаџерскиот договор како стратегија за експанзија. На графикон 4.12 е претставено пазарното присуство на категоризирани хотели во проценти на македонскиот хотелски пазар.

Графикон 4.13. Пазарно присуство на хотелски синцири на македонскиот пазар во проценти



Приспособено според: Министерство за економија на Р. Македонија, Сектор за туризам. Преглед на категоризирани хотели (состојба на 31.1.2015 година)

Разгледувајќи ги нивните стратегии за позиционирање на светскиот хотелски пазар (види прилог 2) може да се забележи дека испитуваните хотели, присутни на македонскиот хотелски пазар, се фамилијарни и економични хотели со ограничени услуги (анг. *family hotels, economic, comfort, midscale with fewer services and ammenities*).

Од анализата на добиените одговори може да се заклучи дека основањето и работењето на хотел под светски хотелски синцир на македонскиот пазар се одвива под отворени и јасни услови. Сето тоа може да резултира со „модел“ за ефикасен влез и настап на македонскиот пазар кој без исклучок ги вклучува следните чекори:

- *Формирање трговско друштво* - За основање на трговското друштво поради нивната природа на работење хотелските претставници на светските синцири се одлучиле за регистрирање на друштво со ограничена одговорност или ДОО, следејќи ја процедурата според Законот за трговски друштва на Р. Македонија. Правните процедури за регистрирање, формирање и започнување со работа на трговските друштва ги спроведуваат правните оддели на хотелите ангажирајќи надворешни адвокатски канцеларии за спроведување на законските процедури за упис, а времетраењето на процедурата е значително кратко и трошоците за истата се доста ниски.

- *Раководење на хотелот според пропишани стандарди* – За работењето на хотелот кој е дел од светски хотелски синцир се грижат како менаџерските тимови така и сите вработени, а истото се одвива според пропишаните стандарди на хотелскиот синцир кои хотелот се обврзува да ги следи и почитува со потпишувањето на франшизингот.

Сите потребни постапки околу формирањето на трговското друштво во Р. Македонија ги препуштиле хотелите присутни на македонскиот пазар на нивните правни оддели и одделот за човечки ресурси, кои притоа се запознати со македонското законодавство и го применуваат во нивното работење. При формирањето на трговското друштво, сите хотели кои се предмет на ова истражување ги регистрирале своите трговски марки во Државниот завод за индустриска сопственост на Р. Македонија,³²⁶ кој е самостоен орган на државната управа надлежен за вршење на работите во врска со стекнувањето и заштитата на правата од индустриска сопственост. Регистрираните трговски марки на хотелите присутни на македонскиот хотелски пазар се:

- Princess Casino Gevgelija - дел од хотелскиот синцир *Wyndham*, регистриран во 2010 година;
- Best Western Hotel Bellevue - дел од хотелскиот конзорциум *Best Western*, регистриран 2009 година;
- Best Western Hotel Turist - дел од хотелскиот конзорциум *Best Western*, регистриран 2009 година;
- Holiday Inn Skopje - дел од хотелскиот синцир *InterContinental*, регистриран во 2009 година;
- Ibis - дел од хотелскиот синцир *Accor*, регистриран во 2013 година.

И покрај тоа што во Р. Македонија постои Македонска асоцијација за франшизинг, ниту еден од хотелите кои се предмет на испитување не оствариле контакт со истата и притоа не се запознати со услугите што ги нуди. Дополнително поради комплексната природа на работење на светските хотелски синцири сите активности пред настап на одреден пазар, како што се истражување на пазарот, анализа на макро и микро опкружување, сегментација на пазар, мерење на потенцијал и ризик итн. ги води конкретен оддел од хотелскиот синцир за што локалните претставници на хотелите во Р. Македонија немаат познавање. Поразличен одговор на прашањето за избор на пазар

³²⁶ <http://www.ippo.gov.mk> (посетено на 26 септември 2016 година)

дадоа припадниците на хотелскиот синцир Wyndham, Princess Casino Gevgelija, кои посочија на закон со кој во Р. Македонија се дозволува постоење на казино како одлучувачки фактор. Дополнително, градот Гевгелија во кој тие се позиционирани е нивниот избор главно поради географската позиција, односно близината до грчко-македонската граница, со цел да привлечат поголем број туристи и од соседната држава. Фактот што ниту еден од испитаниците не се соочил со проблеми или бариери за настап на македонскиот пазар е од големо значење како за Р. Македонија, така и за сите странски компании кои гледаат на македонскиот пазар како потенцијален настап.

Дополнително, одговорите на дел од прашањата од интервјуто кои во основа се фокусирани на подготовката за настап на пазарот укажуваат на шаблон кој хотелските синцири го користат. Во табела 4.12 се сумирани одговорите на дел од прашањата од интервјуто.

Табела 12: Одговори на дел од прашањата поврзани со подготовка за настап на пазар

Прашања		Хотел				
		Princess Casino Gevgelija	Best Western Hotel Bellevue	Best Western Hotel Turist	Holiday Inn Skopje	Ibis
Која стратегија за експанзија ја искористивте за настап на македонскиот синџир?	Менаџерски договор		ДА	ДА		
	Франшиза	ДА			ДА	ДА
	Заедничко вложување					
	Стратешки алијанси					
	Аквизиции и здружувања					
Дали потпишавте договор за соработка согласно со стратегијата?		ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
	ДОО	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
	ДООЕЛ					
	ЈТД					
	Командитно друштво					
Како наставувате на нашиот пазар?	Акционерско друштво					
	Дали процесот на основање фирма во Р. Македонија трае долго?	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали имавте посета на повеќе институции во Р. Македонија?	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали сте запознати со македонското законодавство за регулирање на договорите со кои наставувате на македонскиот пазар?	*	*	*	*	*
	Дали имавте потреба од регистрирање на бренд, заштитни знаци, авторски права и сл.?	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Дали сте запознати со постоењето на Македонска асоцијација за франшизинг, услугите кои ги нуди и слично?		НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали сте запознати со стратегиите за излез од македонскиот пазар? (стечај, ликвидација и продавање)	*	*	*	*	*
	Истражување на пазарот	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Анализа на макро и микро опкружување	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Сегментација на пазарот	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
Кои активности ги спроведовте пред настап на македонскиот пазар?	Мерење на потенцијал на пазар	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Мерење на ризик	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали одлучувате за позиционирање на пазарот?	ДА	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали најдовте на проблеми при влез на македонскиот пазар?	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ
	Дали наидовте на проблеми при влез на македонскиот пазар?	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ	НЕ

*прашања со кои се справуваат соодветни правни оддели во централите на хотелските синџири

Во работењето на хотелите под франшиза, како дел од светски познат бренд, едно од најважните правила е следењето на пропишаните стандарди за кои вработените покрај правилниците во печатена форма, добиваат и континуирани обуки за нивно спроведување. Најчесто стандардите се поделени во неколку групи и тоа: генерални, трајни впечатоци, гостинска соба, храна и пијалаци, услуги за гости, област и објекти, домаќинство, маркетинг и квалитет. Целта на генералните или општите стандарди е да им го олесни патот кон продуктивното работење, како на генералните менаџери така и на сите вработени, а притоа исполнувајќи ја целта на профитабилен хотел кој ефективно ќе се соочува со предизвиците на светските пазари. За таа цел, во генералните стандарди посебно се акцентира достапноста или работното време на хотелот од 24 часа во текот на денот, 7 дена во неделата, 52 недели во годината, како и именување на генерален менаџер на хотелот. Генералниот менаџер е одговорен за комплетни секојдневни активности во хотелот и одговорности наведени во стандардите на кои истиот не е ограничен. Стекнувањето на сертификат од истоимениот синџир е предуслов за задржување на работната позиција, по што се обврзува и на најмалку една обука годишно. Дополнително, усогласувањето со организациската култура на хотелскиот синџир, како и нејзино почитување е задолжително за сите вработени. Заради одржување на позиционирањето на брендот на светскиот хотелски синџир, од голема важност е почитување на истиот и од страна на франшизатите, односно работење на хотелот според пропишани етички и морални стандарди со цел задоволување и надминување на очекувањата на клиентите. Во генералните стандарди се истакнуваат и основните „ветувања“ на хотелските брендови, како што се гостопримството и љубезноста на персоналот, беспрекорноста на собите за сместување на потрошувачите, како во уредувањето така и во хигиената, храната и пијалациите кои ги нудат и општествената одговорност.

Во посебна група се сместени стандардите насочени кон создавање на долготрајни импресии кај потрошувачите со цел да се истакне нивната важност поради фактот што хотелите имаат само една шанса за прв впечаток. Светските хотелски синџири поаѓаат од заедничко мото дека за создавање долготрајни импресии кај потрошувачите е потребна анализа на секое нивно искуство со вас и нивното „правилно“ создавање ги враќа повторно кај вас како лојални потрошувачи. Генерално, оваа група на стандарди се однесува на начинот на работење на хотелот, како изгледот на вработените, нивната униформа, беџ и однесување и знаење, начините на одговарање на прашањата и

барањата на потрошувачите од резервација до најавување и одјавување, опременоста со информативни материјали на посочени места во хотел, како и материјалите за лична хигиена во хотелските соби, изгледот на внатрешноста и надворешноста на хотелот и обезбедувањето на целата површина на хотелскиот капацитет. Скоро сите светски хотелски синџири нудат свои програми за награди и за истите имаат конкретно испишани високи стандарди кои претставниците треба да ги следат.

Стандардите за хотелските соби се во посебна група поради фактот што искуството на потрошувачите е единствената движечка сила за негова сатисфакција. Овде посебен акцент се става на одржувањето на гостинските соби, хигиената како за време на престојот на ист гостин, така и помеѓу различни престои. Дополнително, се истакнува достапноста на различните видови соби и нивната опременост со материјални и информативни производи.

Стандардите за храната и пијалаците што ги нуди хотелот посебно ја истакнуваат важноста на нивната безбедност и квалитет. Тука исто така спаѓаат и понудите на различен вид на храна и пијалаци, начините на подготвување, поставување и послужување на истите, работните часови на капацитетите за храна и конкретните часови за дневните оброци, материјалната опременост, и можностите за дополнителни услуги.

Услугите за гостите светските хотелски синџири ги дефинираат во посебна група на стандарди од причина што истите не сакаат да бидат земени „здро за готово“. Во хотелските синџири на гостите им се нудат голем број на услуги од нарачано будење, деловни услуги, пристап до интернет, превоз, до посебни услуги за помош со багаж, облека и слично.

Изгледот и безбедноста на хотелската средина и капацитети се од големо значење, како за гостите така и за работењето на хотелот во целост. Од таа причина, стандардите кои се однесуваат на средината и капацитетите на хотелот вклучуваат конкретни чекори за обезбедување на специфициран изглед и безбедност во согласност со брендот на хотелскиот синџир.

Светските хотелски синџири истакнуваат посебна група на стандарди за домаќинството каде што се фокусираат на високото ниво на хигиена и комфор на хотелските соби и беспрекорните услуги. Тука се пропишани работните часови и достапноста на услугата, како и нивните активности и одговорности.

Поаѓајќи од природата на опстанокот во индустрија со високо ниво на конкурентност, светските хотелски синцири истакнуваат група на стандарди која се однесува токму на неопходните маркетинг активности за целокупен успех на хотелскиот капацитет. Како и сите стандарди, така и оние за маркетинг активностите се од голема важност, но дополнително со нив хотелските синцири ги обврзуваат своите претставници на соработка и партиципација во истите, како и плаќање на одреден надоместок или членарина. Дури и кога имаат можност за преземање локални маркетинг активности истите мора да се во согласност со целокупните маркетинг стандарди на синцирот. Употребата на логото и брендот на хотелскиот синцир е задолжителна, за што овде се истакнуваат и графичките стандарди.

На крај во посебна група се и стандардите за квалитет на хотелските синцири за што сите хотелски синцири имаат креирано задолжителни програми за нивна контрола. Контролите, посебно кај хотелите под франшизинг, се спроведуваат најмалку еднаш годишно вклучувајќи ги сите аспекти на хотелот. Истите се одвиваат најавено и ненајавено. По добивањето на резултатите од контролата, хотелите имаат обврска да пополнат соодветно објаснување доколку резултатите на тоа укажуваат. Процедурата на контрола продолжува со акциони планови кои се одвиваат во текот на следните неколку години и самопроценка со цел подобрување на резултатите. Посебна улога во контролата на квалитет на работењето на хотелот имаат повратните информации од потрошувачите или „фидбек“. Потрошувачите се оние кои со сигурност ќе покажат дали хотелот ги задоволува нивните потреби или не, и дали ги исполнува своите ветувања. Хотелските синцири имаат посебни софтверски решенија за зачувување на информациите од потрошувачите и нивна анализа.

Испитаниците од хотелските синцири нивното присуство на македонскиот пазар го сметаат за пожелно и од големо значење за развој на индустријата во целост, додека македонскиот хотелски пазар иако релативно млад, сепак со задоволителен потенцијал. Тоа резултира од влијанието на трендовите на светската хотелска индустрија кое се забележува и во нивното работење, меѓу кои се препознавањето на светски бренд, чувството на сигурност при избор, очекувања според светски стандарди, услуга итн. Бројот на странски туристи во нивните капацитети е значителен, вклучувајќи ги и членовите на лојалните програми на хотелскиот синцир за кои секогаш имаат понуда на производ и/или услуга приспособена на нивните желби и потреби.

4.2.3. Клучни констатации

Ниските бариери за влез и поволната клима за основање и опстанок на хотелите на македонскиот пазар, иако во мал број за сега, бројот на претставниците на светските хотелски синцири е во континуиран раст. Нивниот настап има големо влијание врз македонскиот хотелски пазар, како и индустријата во целост. Влезот на хотелските синцири на пазарот, им нуди на сите, големи и мали хотели, можност за опстанок; додека пак нивното зајакнување води кон пазарна оптимизација. Дополнително, можноста за влез на светските хотелски синцири на нашиот пазар води кон креирање и промоција на препознатлив туристички производ. Сето тоа ќе доведе до зголемување на конкуренцијата која во светската практика се покажала како „здрава“ или „пожелна“ поради анализите на опкружувањето кои ги предизвикува и зголемените маркетинг активности за привлекување потрошувачи. Конкуренцијата уште се смета и за внатрешен мотиватор, како и заеднички мотив за спојување на хотелските синцири.

Целокупниот настап на светските хотелски синцири на нашиот пазар резултира со стабилен профит, нови знаења, како и нови инвестиции, во зависност од стратегијата за експанзија која се применува, и поттикнување на раст на македонскиот хотелски пазар во целост. Високите стандарди за квалитет кои светските играчи на хотелската индустрија ги наметнуваат би довеле до рационализација на пазарот, како и негово модернизирање, но и изградба на препознатлив имиџ на македонскиот хотелски пазар.

5. Препораки за развој на македонската хотелска индустрија

Влезот на светските хотелски синцири на македонскиот пазар во основа значи присуство на светски познат бренд, прифаќање на високи стандарди на работење и препознатливост кај потрошувачите. Ефектите спомнати претходно, укажуваат на стабилен потенцијал за раст и развој на македонската хотелска индустрија.

Она што бара посебен фокус се всушност неопходните услови за развој на одржлив туризам во целост. Близката врска помеѓу туризмот и инфраструктурата теоретски е поставена и анализирана од бројни автори. Инфраструктурата во целост придонесува кон подобрувањето на економијата, генерирајќи приходи, како индиректни така и директни вработувања, привлекувајќи домашни и странски инвестиции, поддржувајќи ги останатите индустрии итн. Покрај влијанието врз економијата, *инфраструктурата* претставува и клучен фактор и материјална основа за туристичките активности на туристите. Оттука, подобрената инфраструктура на државно ниво ќе ги отвори

можностите за инвестиции било странски или домашни, и ќе ги направи патувањата, деловни или туристички, олеснителни, со што ќе се поттикне нивниот раст.

Иако слична во терминологијата, сепак различна во значење и влијание, туристичката инфраструктура е уште еден фактор за успех на хотелската индустрија општо и во Република Македонија. Таа претставува основа за развој на туризмот и начин за искористување на дестинациските ресурси. Според литературата, туристичката инфраструктура вклучува помошни и комплементарни објекти, опрема, системи, процеси и ресурси кои се неопходни за функционирањето на туристичката дестинација. Тука главно спаѓаат патиштата, железничките, аеродромите и останати сектори кои ја доближуваат дестинацијата до туристите, за разлика од инфраструктурата која опфаќа повеќе сектори. Според Raina, туристичката инфраструктура се состои од 4 главни категории: *физички*, каде што спаѓаат хотели, мотели, транспорт, комуникации, вода, електрична енергија итн.; *културни*, каде што спаѓаат културно богатство, фестивали, уметност, музика, јазик, храна итн.; *услуги*, каде што спаѓаат банкарските услуги, туристичките агенции, осигурителните агенции итн.; и *владини*, каде што спаѓаат законите, регулативите итн. Оттука, успешниот развој на хотелската и туристичката индустрија во целост зависат од интензивните модернизации на инфраструктурата во државата. Зголеменото ниво на туристичката индустрија придонесува кон зголемена продуктивност, ефикасност и дистрибуција на туристичките услуги и претставува важна компонента за создавање туристичка конкурентност.³²⁷ Подобрувањето на туристичката индустрија, кое е од големо значење како за повеќето земји ширум светот така и за Р. Македонија, придонесува кон подобро менаџирање на врската со туризмот и економијата, туристички раст и економски раст во целост.

Поради влијанието на хотелската индустрија врз економијата, истата е неопходен елемент на економската структура и планирање на државата. *Фискалната политика* на Република Македонија претставува поволен елемент за хотелските капацитети и нивните услуги главно поради ниската стапка на ДДВ од само 5%, споредено со стандардната даночна стапка од 18%. Приложената стапка се однесува на услугите за сместување (ноќевање) или сместување со појадок, полупансион или полн пансион во сите видови на комерцијални угостителски објекти.³²⁸ Оваа повластена даночна стапка нè прави конкурентни на пазарот заедно со неколку земји членки на Европската Унија

³²⁷ Raina, A., "Ecology, Wildlife and Tourism Development: Principles, Practices and Strategies", Sarup & Sons, New Delhi, 2005

³²⁸ Закон за данок на додадена вредност, Службен весник на РМ, бр. 44/99, 59/99, 86/99, 11/00, стр. 16

како Франција, Белгија, Германија, Грција, Холандија, Малта и Шпанија. Друга поволна политика на Република Македонија која го помага развојот на хотелската индустрија ги вклучува релативно ниските трошоци и олеснителни околности за добивање виза за влез во Македонија, за оние земји на кои им е потребна. Визи за влез во Република Македонија не им се потребни на државјаните на земјите членки на Европската Унија и потписнички на Шенгенскиот договор, трети земји со постојан престој во земја членка на Европската Унија или потписничка на Шенгенскиот договор, како и на трети земји со важечка повеќекратна Шенген Ц виза со рок на важност подолг од најмалку пет дена од планираниот престој во нашата држава. Дополнително, на државјаните со чиешто земји Република Македонија има склучено билатерални договори, исто така, не им е потребна виза за влез.³²⁹ За останатите државјани постојат два вида на визи: виза за краткорочен престој (покроток од 90 дена) и виза за долгорочен престој. Според Министерство за надворешни работи на Р. Македонија на 115 држави им е потребна виза за влез во државата, додека на 187 држави не им е потребна виза.³³⁰ Трошоците за добивање виза за Р. Македонија изнесуваат од околу 1.500 денари до 4.200 денари во зависност од бројот на влез и времетраењето на визата.³³¹

Финансиските и економските стимулации од страна на државата на секое поле се од голема полза за хотелската индустрија во целост поради вклучувањето на бизнис патниците покрај туристите. Економскиот раст во државата и отворањето на нови можности за инвестиции, како странски така и домашни, ќе привлече размена на кадар, привремен престој на странски работници, консултанти и друг тип на специјализирани работници кои ќе имаат потреба од сместувачки услуги. Во овој контекст неизбежно е да се спомнат и бенефиците од приклучувањето на нашата држава кон *Европската Унија*. Симнувањето на граничните премини ќе предизвика и симнување на економските бариери, со што пак ќе се поттикне раст на странските инвестиции. За хотелската индустрија непрекинатото патување, престојот и посетата од бизнис причини значи поголема побарувачка на хотелски услуги.

³²⁹ Министерство за надворешни работи на Република Македонија, Патување во Шенген зоната, преземено од: <http://www.mfa.gov.mk/index.php/mk/za-makedonski-drzavjani/informacii-za-vizi/patuvanje-vo-sengen-zonata> (посетено на 10 февруари 2016 година)

³³⁰ Министерство за надворешни работи на Република Македонија, Визи за влез во Република Македонија, преземено од: <http://www.mfa.gov.mk/index.php/mk/za-stranski-drzavjani/informacii-vizi-vlez-rm/vizi-za-vlez-vo-rm> (посетено на 10 февруари 2016 година)

³³¹ Prices and requirements for visa for Republic of Macedonia, <http://www3.sympatico.ca/emb.macedonia.ottawa/PricesRequirements.pdf> (посетено на 10 февруари 2016 година)

Законот за туристички развојни зони на Република Македонија, чија цел е „забрзување на економскиот развој со привлекување на странски и домашен капитал за развој на туризмот и националната економија, зголемување на конкурентноста и зголемување на вработувањето“, ги уредува погодностите за инвестирање во туристички развојни зони и претставува шема на помош согласно со прописите за државна помош. Истиот во Р. Македонија е стапен на сила од ноември 2012 година.³³² Во 2015 година во нашата држава се дефинирани девет туристички развојни зони, од кои една на Дојранско Езеро, две на Преспанско Езеро, четири на Охридско Езеро, една на Шар Планина и една на Кожув, сите на државно земјиште. Со оглед на тоа дека нашата држава изобилува со природни богатства и располага со ресурси за формирање на туристички развојни зони на бројни локации, зголемувањето на нивниот број е од големо значење за зголемување на можностите за инвестирање во оваа индустрија. Во склоп на стратешкото планирање на државно ниво, неизбежни се и континуираните измени и *надградувања на стандардите за категоризација и класификација* на сместувачките капацитети следејќи ја светската хотелска индустрија. Заради зачувување на значењето на истите и оформување на македонскиот хотелски пазар како светски туристички производ, контролата на стандардизацијата е задолжителна.

Во препораките за хотелската индустрија на Република Македонија пожелно е да се додадат и неколку помали промени кои ќе придонесат за нејзин раст и развој како статистички податоци, искуства, саеми, работилници итн. Иако голем број податоци можат да се добијат од Државниот завод за статистика на Република Македонија, нивниот обем е на просечно ниво. Заради добивање на јасна слика за анализа на хотелската индустрија, развојни стратегии и планирања потребни се *прецизни податоци* за посетителите кои континуирано ќе се обновуваат и дополнуваат. Институционалната поддршка и промоција на хотелската и туристичката индустрија во Р. Македонија е поддржана со формирањето на Агенцијата за поддршка и развој на туризмот и Хотелската асоцијација на хотели, ресторани, кафетерии и автокампови (ХОТАМ), но нивното активно вклучување и глобална присутност е она што ќе придонесе за развој на индустријата. Од големо значење е исто така и нивната достапност за потенцијалните компании кои сакаат да влезат на македонскиот туристички пазар, како со неисцрпни

³³² Закон за туристички развојни зони, Службен весник на РМ, бр. 141 од 9.11.2012 година, достапно на: http://www.tourismmacedonia.gov.mk/Uploads/Zakon_za_turisticki_razvojni_zoni_141_09112012.pdf, (посетено на 23 март 2016 година)

податоци од хотелската и туристичката индустрија така и со стручни совети за нивиот настап и работење.

Покрај постоењето на *образовните институции* со концентрација на туризмот и хотелската индустрија каде што студентите имаат можност да се стекнат со знаења од оваа област, истите главно се теоретски. Саемите и работилниците од оваа област во светот имаат за цел да ја доближат практиката до теоријата и да ги збогатат знаењата и перцепциите на сите заинтересирани, како и да ги запознаат со актуелните светски трендови. Хотелската индустрија и туризмот во целост секогаш ќе има потреба од соодветно образован кадар за управување со предизвиците на индустријата, а корисниците на услугите во целост мора да бидат задоволени од понудата. Повратните информации или „фидбек“ се неизбежен дел од стратегиите на сите светски хотелски синџири, па и останати компании, од причина што успехот на хотелите лежи во задоволувањето и надминувањето на потребите и сатисфакцијата на потрошувачите. Задоволството или незадоволството на туристите е од големо значење и за развојот на хотелската индустрија. Вклучувањето на интернетот во секојдневниот живот на луѓето е всушност доделување потрошувачка моќ, како за останатите индустрии така и за хотелската индустрија, и истата се користи за споделување информации за искуствата поврзани со патувањата. Бидејќи потрошувачите се погласни отколку што изгледаат, нивното сослушување и набљудување доведува до преземање на „правилните“ чекори за успех.

Заклучни согледувања

Денешното модерно општество се карактеризира со луѓе кои патуваат и се надвор од своите места на живеење повеќе од кога било. Растот и развојот на хотелската и туристичката индустрија придонел тие да се карактеризираат со разновидност, иновативност и значајност насекаде низ светот. Како резултат на тоа, овие индустрии покрај тоа што важат за најстари во светот, го имаат и значењето на најголеми светски индустрии. Нивната големина и влијание се отсликуваат врз економскиот раст, платниот биланс, вработувањето и регионалниот биланс на земјите. Истите се со влијателно социјално, културно и еколошко значење, како за оние кои стануваат туристи така и за нивните домаќини. Меѓу другото, хотелската индустрија е секогаш опишувана и како индустрија со релативно ниски бариери за влез на странските пазари. Денес бројот на луѓе кои немаат придонесено за раст на туристичката индустрија или пак не го почувствувале влијанието од трошењето на другите во туристичката индустрија е многу мал.

Прегледот на хотелската индустрија укажува на евалуација со цел да се адаптира на експлозивниот развој, темелно менувајќи ја побарувачката на потрошувачите и значително различно социјално и економско општество. Од тој период на евалуација се издвојуваат клучни индустриски и социјални трендови. Поларизацијата на хотелските услуги во организациите е еден од индустриските трендови кој го опфаќа групирањето на хотелските компании во сè поголема мера. Забрзаното зголемување на конкуренцијата е друг индустриски тренд кој е сè поприсутен во хотелската индустрија, а една од главните причини за тоа е постоењето на повеќе од доволно капацитети на одделни пазарни сегменти. Конкуренцијата е од големо значење во моменталната хотелска индустрија од причина што не е повеќе ограничена на домашниот пазар. Социјалните трендови на хотелската индустрија се насочени кон потрошувачите. Едуцираниот, софистицираниот потрошувач става голем акцент на вредноста на производите и услугите кои ги добива за платената цена на пазарот и често настојува да ја изедначи цената која е подготвен да ја плати и балансира со заштеденото време. Технологијата е тренд кој е присутен кај секоја индустрија и претставува движечка сила која го има сменето начинот на кој работата се врши преку зголемена автоматизација и компјутеризација. Нејзиното влијание врз хотелската индустрија резултирало со глобална компјутеризирана мрежа за резервирање; комуникација помеѓу операторите, конкурентите и гостите; порамна организациска структура итн. Останати социјално

развиени трендови присутни во моменталната состојба на хотелската индустрија се разновидноста на работната сила, загриженоста за безбедност на работното место, безбедноста на храна и хигиена и сл. Глобализацијата е тренд кој не излегува од мода и ја има опфатено хотелската индустрија во целост. Со паѓањето на бариерите за размена, како што се оние доведени од страна на *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) и *the European Community* (EC), границите се сè помалку важни. Светската туристичка побарувачка покажува зголемен раст и покрај терористичките напади и здравствени заплашувања од природни непогоди со кои се соочи светот во последните две децении. Брзиот раст во глобалната побарувачка на туристичката индустрија во текот на последните неколку децении е поттикнат од зголемувањето на животните стандарди, за возврат поткрепено од зголеменото богатство, проследено со зголемена можност за воздушно патување. Анализирајќи ги податоците за светската туристичка индустрија може да се заклучи дека моменталната состојба се карактеризира со раст во повеќе области меѓу кои со најголемо значење се: вработувањето, туристичката побарувачка, глобалниот бруто домашен производ, интернационалните посетители и капиталните инвестиции. Конкретно, туристичката индустрија од 2011 до 2015 година бележи просечен годишен раст од 2,5% во вработувањето отворајќи до 277 милиони работни позиции ширум светот, 4,4% раст на вкупниот придонес во глобалниот БДП, околу 4% раст на капиталните инвестиции и околу 3% раст на интернационалните посетители.

Под влијанието на модерните трендови, традиционалната форма на хотелската индустрија прикажана со постоењето на мали, индивидуално поседувани хотели брзо се заменила со хотелски синцири. Хотелските синцири подразбираат воведување на деловен систем од бројни објекти под исто име и функционираат во потесно и пошироко деловно опкружување. Почетоците на секој хотел се поврзани со отстапувањето од бизнис рамката на еден објект и развој на технички, технолошки и организациски бизнис концепт, проверен, одобрен и во препознатлив бизнис стил, било со имплементација на постоечки капацитети во системот или со изградба на нови. Развојот на хотелскиот синцир подразбира зголемување на капацитетите, како и територијална експанзија земајќи ги предвид основните принципи и следејќи ги глобалните трендови на туристичкиот пазар. Постоењето на повеќе различни бренд имиња во хотелскиот синцир укажува на фокусот на целниот пазар и одговорот на потрошувачките потреби и барања. Тие претставуваат диференцирани производи на хотелскиот синцир со цел задоволување на различни таргет групи. Како резултат на тоа, нивното работење е

пропишано со дефинирани стандарди кои го диктираат начинот на работење на соодветниот хотелски бренд, негова изградба, уредување, состав и гарантираат квалитетна услуга. Остварениот препознатлив имиџ на секој од хотелските брендови и синцири нуди сигурност во свеста на потрошувачот, олеснувајќи го неговиот избор при патување. Изборот на светски познат хотелски синцир наспроти независен хотел најчесто се сведува на репутацијата што ја има хотелскиот бренд на светскиот хотелски пазар и конзистентноста во неговата понуда на производи и услуги. Лојалните програми кои ги нудат хотелските синцири се од голема важност за потрошувачите, со што им се нуди можност за дополнителни поени, пониски цени или бесплатни услуги, како и потрошувачки профил достапен во секој хотел од синцирот што дополнително овозможува приспособена понуда на потребите, барањата и желбите на гостинот. Во последните неколку години, безбедноста е исто така важен фактор при изборот на хотел од страна на потрошувачите, а хотелските синцири се токму оние кои со сигурност можат да ја понудат.

Со цел поголемо присуство на светскиот хотелски синцир, хотелските синцири ги користат стратегиите за експанзија и тоа **франшизинг, менаџерски договор, стратешки алијанси, аквизиции и заеднички вложувања**. Најпопуларната форма во денешно време помеѓу хотелите за настап и натпревар во хотелската индустрија е франшизингот кој во основа се објаснува како бизнис форма која го вклучува сопственикот на брендот со целокупниот бизнис систем, кој преку договор пренесува интелектуални права за користење на неговото име и форма на друга страна обично за одреден временски период во одредена географска средина. Како бизнис модел, франшизингот ги комбинира најдобрите аспекти на деловните форми трговец поединец и корпорација, претставувајќи „хибриден модел“ кој ја пополнува празнината помеѓу работењето за некој друг и работењето за себе.

Иднината на туризмот и хотелската индустрија е од интерес за многу бизниси и организации меѓу кои се и владините, движејќи ги многубројни фактори чии насоки треба да се земат предвид. Како највлијателни фактори се забележуваат: раст на реални доходи, напредок во личното богатство изразено преку можноста за создавање извори од страна на индивидуалци над оние потребните за основни потреби за живеење, зголемено време за одмор, мир меѓу народите, ослободување од административни пречки за интернационално патување, ослободување на интернационалните девизни пазари, како и експанзија на брз, ефикасен и достапен јавен транспорт проследен со

пристап до приватен транспорт. Како дел од главните фактори за забрзување на растот на туристичкиот пазар се истакнуваат и брзиот економски раст на земјите во развој, информатичката технологија и политичките промени на многу земји низ светот, развојот на транспортната индустрија и глобализацијата. Процесот на глобализација и продорните стратегии во последните неколку декади им овозможуваат на интернационалните компании полесно да влегуваат и да ги шират нивните бизнис активности на некогаш недостапните пазари ширум светот. Приливот на туристички патувања влијае на растечкиот интензитет, структурата на сместувачките капацитети, нивото на хотелска концентрираност или дисперзијата на просторот. Глобализацијата ги отвора можностите за експанзија со неопходно поврзување на сите хотелски и туристички играчи, додека неизбежното наметнувањето на технолошките иновации на електронска комуникација ја претставува новата виртуелна димензија на работење. Модернизираниот хотелски пазар придвижен од моќта на интернетот влијае како врз начинот на работење на хотелите, така и врз туристите, при што помеѓу одлучувачките фактори за избор на хотел е бесплатниот интернет и силниот wi-fi сигнал. Хотелските синцири одат подалеку и овозможуваат бесплатни апликации за смартфон преку кои потрошувачите можат брзо и едноставно да резервираат и откажат соба во нивен хотел ширум светот.

Клучот за успех на хотелската и туристичката индустрија на Република Македонија, како влијателни и потенцијални движечки сили на економијата, лежи во вклучувањето на стратегии за раст и развој на истите. Иако релативно млад, македонскиот хотелскиот пазар и индустријата во целост располагаат со задоволителен потенцијал за развој во светски препознатлив производ. Анализата на македонската хотелска индустрија според податоците од Државен завод за статистика на Република Македонија, Народна банка на Република Македонија и *WTTC* (детално објаснети во глава IV од оваа стручна монографија) укажува на значењето на туризмот и неговиот придонес кон БДП, зголемената туристичка потрошувачка како влезна така и домашна, зголемените туристички извози, раст во повеќето придонеси на туристичката индустрија каде што спаѓаат капиталните инвестиции и вработеноста, раст на туризмот во целост и неговиот придонес кон БДП во земјата.

До 2016 година на македонскиот пазар се присутни шест хотели припадници на светски хотелски синцири и тоа *Wyndham*, *InterContinental*, *Best Western* и *Accor*, на кои подоцна им се приклучиле и претставници од *Marriot* и *Hilton*. Освен двата хотели дел

од конзорциумот *Best Western*, сите останати се присутни на македонскиот хотелски пазар по пат на франшиза. Од спроведеното интервју со претставниците на македонскиот хотелски пазар може да се констатира дека светските хотелски компании се соочуваат со олеснителни околности за настап на пазарот, едноставна и релативно кратка и брза постапка за формирање на трговско друштво, како и јасна постапка за регистрирање на трговска марка, бренд, заштитни знаци и авторски права. Иако испитаниците не биле директно вклучени во одредени активности кои вообичаено се одвиват пред настап на пазарот, како истражување на пазар, сегментација, мерење на потенцијал и ризик, анализа на опкружување итн., во Р. Македонија има соодветни институции кои нудат услуги од таков вид и можат да бидат од голема помош при одлучувањето за настап на македонскиот хотелски пазар.

Покрај предизвиците кои ги наметнуваат глобализацијата и променливите услови, приклучувањето кон синцири или светски познат бренд нуди можност за идентификација и опстанок на успешна компанија и нејзина експанзија. Бројни податоци укажуваат на позитивни ефекти од настапот на хотелските синцири на светскиот пазар, присутни како кај нашите земји соседи така и на нашиот хотелски пазар. Иако овој процес на настап на нашиот пазар е во почетни фази, сепак, влезот на светските хотелски синцири на македонскиот пазар претставува и почеток на позиционирањето на македонската хотелска индустрија како конкурентен производ. Прифаќањето и работењето според позитивните и профитабилните стандарди на светските хотелски синцири нуди бројни можности за компаниите на македонскиот пазар. Од можностите за модернизирање и усовршување на работењето на македонските хотелски компании како резултат на применување на стратегиите на светските хотелски синцири произлегува и јасното дефинирање на хотелскиот производ и негова стандардизација. Сето тоа пак придонесува за зајакнување на позицијата на Република Македонија на светскиот пазар, зголемување на уделот на светскиот пазар, зголемување на посетителите, домашни и интернационални, како и привлекување и задржување на потрошувачите од повисоките економски слоеви со поголема финансиска стабилност. Оттука, обезбедувањето на високи нивоа на сатисфакција и лојалност резултира со профити и добивки. Можноста за континуирано приспособување на светскиот начин на работа е уште една предност од примената на стратегиите на светските хотелски синцири.

Автоматската идентификација на светски познатите хотелски брендови во потрошувачката свест и можностите за примена на нивните стратегии ги зголемува знаењето, анализата, можностите за поврзување и искористувањето на сите достапни ресурси на нашиот пазар што е сигурен пат до препознатлив македонски хотелски производ. Понатаму, ефектите врз економијата стануваат сè повлијателни и побројни, како зголемената потрошувачка, намалената стапка на невработеност, зголемениот број на посетители, олеснителните околности за патување, ниските бариери за влез на различни компании од светот, привлекување домашни и странски инвестиции итн. Влезот на светските хотелски синџири на македонскиот пазар во основа значи присуство на светски познат бренд, прифаќање на високи стандарди на работење и препознатливост кај потрошувачите. Постоењето на стабилен потенцијал за раст и развој на македонската хотелска индустрија е проследено со неопходните услови за развој на одржлив туризам во целост, каде што во фокусот е ставена инфраструктурата поради блиската врска со туризмот, како клучен фактор и материјална основа за туристичките активности на туристите. Дополнително, туристичката инфраструктура е уште еден фактор за успех на хотелската индустрија, основа за развој на туризмот и начин за искористување на дестинациските ресурси, вклучувајќи помошни и комплементарни објекти, опрема, системи, процеси и ресурси кои се неопходни за функционирањето на туристичката дестинација.

Покрај олеснителните околности за добивање виза и влез во Република Македонија, овозможени со Шенгенскиот договор и други билатерални договори, приклучувањето кон Европската Унија нуди дополнителни можности за развој на туристичката и хотелската индустрија. Од една страна се политиките и активностите кои Унијата им ги наметнува на своите членки со цел зголемување на соработката, иницијатива за диверзификација и подобрување на туристичките производи и услуги, континуирано подобрување на услугите, промоција и поддршка. Од друга страна се можностите од „бришењето“ на граничните премини со што се отвораат вратите на поголем број потенцијални туристи. Симнувањето на граничните премини ќе предизвика и симнување на економските бариери, со што пак ќе се поттикне раст на странските инвестиции. За хотелската индустрија непрекинатото патување, престојот и посетата од бизнис причини значи поголема побарувачка на хотелски производи и услуги.

Со оглед на тоа дека Република Македонија изобилува со природни богатства и располага со ресурси за формирање на туристички развојни зони на бројни локации (дефинирани со Закон за туристички развојни зони), зголемувањето на нивниот број е од големо значење за зголемување на можностите за инвестирање во оваа индустрија. Во склоп на стратешкото планирање на државно ниво неизбежни се и континуираните измени и надградувања на стандардите за категоризација и класификација на сместувачките капацитети, следејќи ја светската хотелска индустрија. Заради зачувување на значењето на истите и оформување на македонскиот хотелски пазар како светски туристички производ, контролата на стандардизацијата е задолжителна.

Во препораките за хотелската индустрија на Република Македонија можат да се истакнат и неколку помали промени кои ќе придонесат за нејзин раст и развој. Достапноста на прецизни и поажурни статистички податоци е од големо значење како за веќе вклучените во туристичката и хотелската индустрија, така и за потенцијалните настапи. Со помош на податоците се овозможува анализа на работењето и трендовите во индустриите и развој на подобри бизнис стратегии. Организирањето на саеми и работилници ќе помогне да се доближи практиката до теоријата и да се збогатат знаењата и перцепциите на сите заинтересирани, како и запознавање со актуелните светски трендови. Активно вклучување и глобално присуство на Агенцијата за поддршка и развој на туризмот и Хотелската асоцијација на хотели, ресторани, кафетерии и автокампови – ХОТАМ е исто така од големо значење за македонскиот хотелски пазар, а услугите кои овие институции ги нудат им се потребни на сите вклучени и потенцијални компании.

Анализата на релевантната литература и документација и резултатите од спроведените интервјуа со моменталните претставници на светските хотелски синцири и групи ја докажуваат значајноста на растот и развојот на хотелските синцири како движечки фактор на интернационалната хотелска индустрија. За примена на можните стратегии за влез на интернационалните пазари се водат поконкретни маркетинг активности, со цел да одговорат на моменталното опкружување, а со нивна успешна имплементација овозможуваат опстанок на своите единици.

Прилог 1

Прашања за интервју

1. На кој светски синџир му припаѓате?
2. Која стратегија за експанзија ја искористивте за настап на македонскиот пазар?
 - а. Менаџерски договор (*Managerial contract*)
 - б. Франшиза (*Franchise*)
 - в. Заедничко вложување (*Joint venture*)
 - г. Стратешки алијанси (*Strategic alliances*)
 - д. Аквизиции и здружувања (*Mergers and acquisitions*)
3. Дали потпишавте договор за соработка согласно со стратегијата?
Joint venture agreement, Franchise agreement etc.
4. Кои информации би сакале да ги споделите од договорот?
5. Како настапувате на нашиот пазар? Форма на деловен субјект (ДОО, ДООЕЛ, ЈТД, командитно друштво, акционерско друштво).
6. Колку време траеше процесот на основање фирма во Р. Македонија?
7. Дали имавте посета на повеќе институции во Р. Македонија?
8. Дали сте запознати со македонското законодавство за регулирање на договорите со кои настапувате на македонскиот пазар? (Закон за заштита на конкуренција, Брошура за уредбата за изземање на вертикалните договори за исклучиво право на дистрибуција, селективно право на дистрибуција, исклучиво право на купување и франшизинг член 3 (2)д. од Уредбата.)
9. Дали имавте потреба од регистрирање на бренд, заштитни знаци, авторски права и сл.?
10. Во Македонија во 2003 година е основана Македонска асоцијација за франшизинг. Дали сте запознати со нејзиното постоење, услугите што ги нуди и слично? Дали користевте услуги од истата и кои?
11. Дали сте запознати со стратегиите за напуштање на македонскиот пазар? Стечај, ликвидација и продавање.
12. Кои активности ги спроведовте пред настап на македонскиот пазар?
 - Истражување на пазарот,
 - Анализа на макро и микро опкружување,
 - Сегментација на пазарот

- кои стратегии ги користевте (стратегии: *мас-маркетинг, маркетинг на диференцијација и фокус маркетинг*)

- кои варијабилни - класификација на потрошувачите во различни пазарни сегменти (трите главни категории се бизнис, неделовни или непрофитни (дефинирани како одмор, персонални, социјални) и посета на пријатели и роднини);

- Мерење на потенцијал на пазар,
- Мерење на ризик.

13. Дали одлучувате за позиционирање на пазарот?

14. На кои проблеми наидовте при влез на македонскиот пазар?

15. Кое е Вашето мислење за потенцијалните ефекти на светските хотелски синџири врз развојот на македонската хотелска индустрија и туризмот воопшто?

16. Вашите препораки за развој на македонската хотелска индустрија?

17. Дали имате нешто да додадете?

Прилог 2:

Табела 3.8. Дел од светските хотелски синцири и нивното позиционирање на пазарот

Хотелски синцир	Хотелски бренд	Позиционирање на светскиот хотелски пазар
Best Western	Best Western Premier	upscale
	Best Western Plus	upper-midscale
	Best Western Plus Executive Residency	upper-midscale prototype
	Best Western Hotels	midscale
	GLō	boutique hotel for the broad midscale
	Vīb	boutique
Hilton	Waldorf Astoria Hotels & Resorts	luxury
	Conrad Hotels & Resorts	luxury
	Hilton Hotels & Resorts	full service
	Curio a collection by Hilton	full service
	DoubleTree by Hilton	full service
	Embassy Suites by Hilton	full service
	Canopy by Hilton	lifestyle
	Hilton Garden Inn.	focused service
	Hampton by Hilton	focused service
	Homewood Suites by Hilton	focused service
	Home 2 Suites by Hilton	focused service
	Hilton Grand Vacations	vacation ownership
InterContinental	InterContinental Hotels & Resorts	upscale
	Hualuxe Hotels & Resorts	upscale
	Crowne Plaza Hotels & Resorts	upscale
	Hotel Indigo	upscale boutique hotel
	Even Hotels	wellness minded traveler
	Holiday Inn Hotels & Resorts	midscale
	Holiday Inn Resort	family hotels
	Holiday Inn Club Vacation	family hotels
	Holiday Inn Express	midscale with fewer services and amenities
	Staybridge Suites	upscale of extended stay
	Candlewood Suites	midscale of extended stay
Hyatt	Park Hyatt	understated elegance and contemporary luxury
	Andaz	boutique hotels
	Grand Hyatt	boutique hotels
	Hyatt Centric	boutique hotels
	Hyatt Hotels	boutique hotels
	Hyatt House	boutique hotels
	Hyatt Place	combines style with casual hospitality
	Hyatt Regency	combines style with casual hospitality
	Hyatt Residence Club	combines style with casual hospitality
	Hyatt Zilara	combines style with casual hospitality
	Hyatt Ziva	combines style with casual hospitality

Хотелски синдикат	Хотелски бренд	Позиционирање на светскиот хотелски пазар
Wyndham	Dolce Hotels & Resorts	upper-upscale
	Wyndham Hotels & Resorts	upscale, full service
	Knights Inn	comfort
	Howard Johnson	comfort, affordable
	Baymont Inn & Suites	affordable, comfort, holiday and getaway
	Hawthorn Suites by Windham	extended stay
	Ramada Worldwide	family hotels / vacation
	Super 8	Destination super, business venture
	Wyndham Garden Hotels	key business, airport and suburban locations - casual
	Wingate by Wyndham	close and convenient to major airports, clean and comfortable room, easy on your wallet
	Wyndham Grand Hotels & Resorts	key world destinations, local flavor
	Days Inn	romantic getaway, weekend outing to a local attraction, without breaking your budget
	Travelodge	stay close to adventure
	Microtel by Windham	economy / budget hotel
	Tryp by Windham	world travelers, weekend warriors, business brigade - own the city
Accor	Sofitel Hotels & Resorts	Luxury and upscale
	Pullman Hotels & Resorts	Luxury and upscale
	MGallery	Luxury and upscale
	Grand Mercure	Luxury and upscale
	The Sebel	Luxury and upscale
	Novotel	midscale
	Suite Novotel	midium-stay guests
	Mercure	midscale
	Mama Shelter	midscale
	Adagio	extended stay, midscale
	Adagio Access	economy, functional
	Ibis	economic, comfort
	Ibis Styles	economic, comfort
	Ibis Budget	economic, comfort
	HotelF1	economic, comfort
	Thalassa Sea & Spa	3 to 5 * choice
Marriott	The Ritz-Carlton	luxury
	Bvlgari Hotel & Resorts	luxury
	Edition	luxury
	JW Marriott	luxury
	Marriott Executive Apartments	luxury apartments with premiere hotel service for long stays
	Gaylord Hotels	luxurious rooms and world class entertainment
	Autograph Collection Hotels	boutique and luxury
	Residence Inn by Marriott	extended stays, upscale

Хотелски синцир	Хотелски бренд	Позиционирање на светскиот хотелски пазар
	AC Hotels by Marriott	upper-moderate, urban, both business and leisure travelers
	Renaissance Hotels	historic hotels, chic boutiques and luxury resorts
	SpringHill Suites by Marriott	all-suite hotel, affordable price
	Moxy Hotels	boutique hotel, affordable
	TownePlace Suites by Marriott	extended stays, modern
	Delta Hotels & Resorts	business, comfortable family rooms
	Fairfield Inn & Suites by Marriott	comfortable, great value
	Courtyard by Marriott	designed around the way you travel
	Marriott Vacation Club	family-friendly resorts
	Protea Hotels	local experience
	Marriott Hotels	work and play, mix and mingle, connect and relax

Приспособено според: <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>; <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=413>;
<http://www.wyndhamhotelgroup.com/>; <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.htm>;
<http://www.marriott.com/marriott-brands.mi>

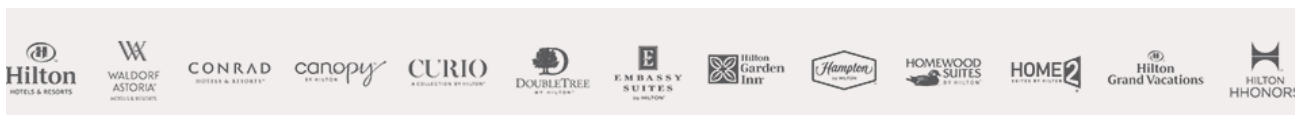
Прилог 3:

Познати брендови под синџирот **InterContinental (IHG)** и нивните логоа



Извор: <https://www.ihg.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Познати брендови под синџирот **Hilton Hotels** и нивните логоа



Извор: <http://www3.hilton.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Познати брендови под синџирот **Marriott International** и нивните логоа



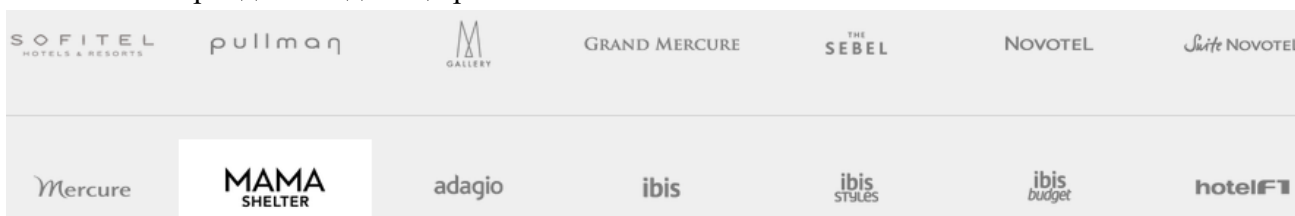
Извор: <http://www.marriott.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Познати брендови под синџирот **Wyndham Hotel Group** и нивните логоа



Извор: <https://www.wyndhamhotels.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Познати брендови под синџирот **Accor** и нивните логоа



Извор: <http://www.accorhotels.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Познати брендови под синџирот **Best Western** и нивните логоа



Извор: <https://www.bestwestern.com/> (посетено на 10 април 2016 година)

Литература

1. Abell, M., Which EU Jurisdictions Most Heavily Regulate Franchising?, November 2012, преземено од: <http://whoswholegal.com/news/features/article/30097/which-eu-jurisdictions-heavily-regulate-franchising>
2. Accor, “Annual report, 2012”, 2013, преземено од: http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contentus_Accor/Finance/PDF/EN/presentation_20120220_uk.pdf
3. Accor, “Annual report, 2013”, 2014, преземено од: http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contentus_Accor/Finance/Documentation/2014/UK/2013_registration_document.pdf
4. Accor, “Annual report, 2014”, 2015, преземено од: http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contentus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf
5. Advantages and disadvantages of franchising, преземено од: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-franchising>
6. All Countries: Tourism Industries: Indicators 2010 – 2014, Tourism Statistics, (3), 2015, pp. 32
7. Alon, I., Ni, L. & Wang, Y., “Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising”, International Journal of Hospitality Management, 31(2), 2012, pp.379–386
8. Анастасовска Д.Ј., ФРАНШИЗИНГ ДЕЈНОСТИ И ДОГОВОРОТ ЗА ФРАНШИЗИНГ ВО ПРАВОТО И ПРАКСАТА НА Р. ХРВАТСКА И Р. МАКЕДОНИЈА, Zbornik PFZ, 61(2), 2011, стр. 695-722
9. Ashworth, G. J., & Goodall, B., “*Marketing tourism places*”, (Vol. 2), London: Routledge, 2012
10. Baker & McKenzie, “International Joint Ventures Handbook”, Baker & mckenzie International, 2013, преземено од: http://www.acc.com/chapters/gny/upload/International_Joint_Ventures_Handbook.pdf
11. Bardi, James A., “*Hotel Front Office Management*”, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2007
12. Barjaktarović, D., “*Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*”, (1st ed.), Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013

13. Barroso, J., "Europe leading social innovation", Social Innovation Europe Initiative, 2011
14. Barrows, C.W., Powers, T.F. & Reynolds, D.E., "*Introduction to Management in the Hospitality Industry*", Wiley, Hoboken, NJ, 2012
15. Barrows, Clayton W., and Thomas F. Powers., "*Introduction to the Hospitality Industry*", 7th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009
16. Barth, C.S., and Hayes, D.K., "*Hospitality Law: Managing Legal Issues in the Hospitality Industry*", 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2006
17. Berry, L., "On Great Service: A Framework for Action", Free Press, New York, NY, 1995, p. 151
18. Bilgin, F. Z., Sriram, V., and Wührer, G., "*Drivers of Global Business Success: Lessons from Emerging Markets*", Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2004
19. Blanke, Jennifer and Chiesa, Thea, "The travel and tourism competitiveness report 2013", World Economic Forum Geneva, 2013, преземено од:
https://www.academia.edu/24528359/The_Travel_and_Tourism_Competitiveness_Report_2013_Reducing_Barriers_to_Economic_Growth_and_Job_Creation_Insight_Report
20. Bowie, D., and Buttle, F., "*Hospitality Marketing: an Introduction*", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004
21. Buffalo Historical Society Publications, Volume 30, 1930, преземено од:
<https://archive.org/details/publicationsofbu25seve>
22. Buhalis, D., & Laws, "Tourism distribution channels: practices, issues and transformations", Tourism distribution channels: practices, issues and transformations essay, Continuu, London, 2001
23. Carruthers, H., "Using PEST analysis to improve business performance", In Practice, 31(1), 2009, pp. 37–39, преземено од: <http://doi.org/10.1136/inpract.31.1.37>
24. Cederholm, T., "Hilton's market share in the domestic and international market", 2014, October 3, преземено од: <http://marketrealist.com/2014/10/hiltons-market-share-domestic-international-market/>
25. Čerović, S., "*Strategijski menadžment u turizmu*", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
26. Cetron, M.J., Demicco, F. & Davies, O., *Appendix A: 55 Trends Shaping the Future of the Hospitality Industry, and the World*, "Hospitality 2015: the future of hospitality and travel", American Hotel & Lodging Educational Institute, Lansing, MI, 2010

27. Chand, S., "Micro Environment of Business: 6 Factors of Micro Environment of Business", 2014, January 6, преземено од:
<http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370/>
28. Charles R. Goeldner & Ritchie, J. R. Brent., "*Tourism principles, practices, philosophies*", 10th ed, Wiley, Hoboken, N.J, 2006
29. Cheeseman, H. R., "*Contemporary business and online commerce law*", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2012
30. Chen, S., "What are the stages of a business lifecycle and its challenges?", Business 2 Community, 2014, преземено од:
<http://www.business2community.com/strategy/stages-business-lifecycle-challenges-0798879>
31. Chisnall, P.M., "*Marketing: A Behavioural Analysis*", 2nd ed, McGraw-Hill, 1985
32. Christou, E., "*Tourism and hospitality in the 21st Century*", edited by A. Lockwood and S. Medlik, Butterworth-Heinemann, Oxford, No. Of pages: 324. ISBN 0-7506-4676-4. International Journal of Tourism Research Int. J. Tourism Res., 2001, pp. 479-480
33. COFACE, "Economic studies and country risks – Macedonia, the Former Yugoslav Republic of", преземено од: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Macedonia-The-Former-Yugoslav-Republic-of>.
34. Collins, S., & Perret, S., "Which hotel operating model is right for you?", HVS, 2015, преземено од: <http://rss.hsynidate.com/file/152005606.pdf>
35. Conrad, L., and Morrison, A.J., "*Franchising Hospitality Services*", Butterworth/Heinemann, Oxford, 2000
36. Corrie, C. A. At al., "*INTERNATIONAL JOINT VENTURES*", 2012, преземено од: http://www.bmpllp.com/files/joint_ventures_united_states.pdf
37. Cunill, O., "*The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies*", Haworth Hospitality Press, New York, 2006
38. Das, S., "Global Distribution Systems in Present Times, Four Major GDS Systems: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan", 2002, преземено од: http://www.hotel-online.com/News/PR2002_4th/Oct02_GDS.html
39. DAS, V., & DE GROOTE, P., "Globalisation in hotel chains. Case study: profile of the Belgian business traveller", 2008, pp. 17–26, преземено од:
<http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf>

40. Department of Economic and Social Affairs, "Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008", United Nations Publication, 2010, преземено од: http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/seriesf_80rev1e.pdf
41. Deroos, J. A., "*Hotel management contracts – Past and present*", Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 2010, pp. 68-80, преземено од: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/159/>
42. Detlefsen, H., & Glodz, M., "*Hotel Management Contracts: Historical Trends*", HVS, Chicago, 2013, преземено од: http://www.hotel-online.com/News/PR2013_1st/Mar13_MgmtContractTrends.html
43. Dev, C. S., Morgan, M. S., & Shoemaker, S., A positioning analysis of hotel brands - Based on travel-manager perceptions, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 1995, pp. 48-55
44. Doing Business in Macedonia, FYR - World Bank Group, 2015, преземено од: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/macedonia-fyr#registering-property>
45. Dolnicar, S & Leisch, F., "Geographical or behavioural segmentation? The pros and cons for destination marketing", CD Proceedings of the 13th International Research Conference of the Council of Australian University Hospitality and Tourism Education, 2004, преземено од: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?Article=1255&context=commpapers>
46. Doz, L.Y. and Hamel, G., "*Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*", Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998
47. Dredge, Dianne, and John M. Jenkins., "*Tourism Planning and Policy*", Milton Qld.: John Wiley & Sons Australia, 2007
48. Државен завод за статистика, „Македонија во бројки, 2014“, преземено од: http://www.stat.gov.mk/Publikacii/makbrojki2014_mk.pdf
49. Државен завод за статистика, „Месечен статистички извештај број 1.2.15.01.“, 2015, преземено од: http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Bilten_012015_m.pdf
50. Државен завод за статистика, „Статистички годишник на Република Македонија, 2014“, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2014/14-transturnatr-transtourtrade.pdf>
51. Државен завод за статистика, „Туризам во Република Македонија, 2009-2013“, 2014, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.14.01.pdf>

52. Државен завод за статистика, Број на туристи, преземено од:
<http://www.stat.gov.mk/oblastopsto.aspx?Id=25>
53. Dumbravă, V., & Iacob, V. S., “Using Probability – Impact Matrix in Analysis and Risk Assessment Projects”, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 2013, pp. 76–96, преземено од:
http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/07_dumbrava_iacob-using_probability_impact_matrix_in_analysis_and_risk_assessment_projects.pdf
54. Dwyer, Larry, and P. Forsyth., “*International Handbook on the Economics of Tourism*”, E. Elgar, Cheltenham, UK, 2006
55. Economywatch, “History of Mergers and Acquisitions”, 2010, July 16, преземено од:
<http://www.economywatch.com/mergers-acquisitions/history.html>
56. Edgell, D.L., Delmastro Allen, M., Smith, G. & Swanson, J.R., “Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow”, Elsevier, 2008
57. Essays, UK., “Franchising As A Method For Multinational Business Expansion Economics Essay”, November 2013, преземено од:
<http://www.ukessays.com/essays/economics/franchising-as-a-method-for-multinational-business-expansion-economics-essay.php?Cref=1>
58. European Franchise Federation, <http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf>
59. Evans, M., Course 7: Mergers & Acquisitions (part 1), March 2000, преземено од:
<http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course07-1.pdf>
60. Everything you need to know: investing in hotel business, The Money Cloud, 2015, преземено од:
<https://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook%20-%20Chapters19-21.pdf>
61. Европска комисија, „Стратегија за проширување и главни предизвици 2013-2014“, 2013, преземено од: www.pravda.gov.mk/download.asp?Id=982
62. Faulkner, H. W., “*Tourism in the Twenty-first Century: Reflections on Experience*”, London, 2001
63. Fisk, P., “*Marketing genius*”, Capstone, Chichester, England, 2006, pp. 23-50
64. FME, “*PESTLE Analysis: Strategy Skills*”, Free Management ebooks, 2013, преземено од: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>

65. Frechtling, D. C., *"Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies"*, Butterworth, Heinemann, 2001
66. Friedman, L., & Furey, T., *"The channel advantage going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit"*, Butterworth, Heinemann, Oxford, 1999
67. Fyall, A., & Garrod, B., *"Tourism marketing: a collaborative approach"*, Channel View Publications, Clevedon, 2005
68. Gariddo, R., *"Global Positioning of Hotel Chains - Loyalty Traveler"*, 2008, July 23
69. Gartner, W.C. and Lime, D.W., *"Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism"*, CABI Publishing, Oxon, UK, 2000
70. Goeldner, Charles R., and J. R. Brent. Ritchie, *"Tourism: Principles, Practices, Philosophies"*, John Wiley, Hoboken, NJ, 2009
71. Goldberg, E., "The Basics of Franchising", преземено од:
http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/what_is_franchising_the_basics.html
72. Gonçalves, V., & Águas, P., "The Concept of Life Cycle: An Application to the Tourist Product", *Journal of Travel Research* , 36(2), 1997, pp. 12–21, преземено од:
<http://doi.org/10.1177/004728759703600203>
73. Gonzalez, M., "Strategic Alliances: The Right Way to Compete in the 21st Century", *Ivey Business Journal*, 2001, преземено од:
<http://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-alliances-the-right-way-to-compete-in-the-21st-century/>
74. Gorchels, L., *"The product manager's handbook: the complete product management resource"*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL, 2000
75. Goyat, S., "The basis of market segmentation: a critical review of literature", *European Journal of Business and Management*, 3(9), 2011, pp. 45–54, преземено од:
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/647/540>
76. Green, C., & Lomanno, M., "Distribution channel analysis: A guide for hotels", 2012, преземено од: http://www.owners.org/Portals/1/Documents/NDP/DCA_Full_Part1.pdf
77. Gunawardana, T.S.L.W., "The Impact of Power Sources in Distribution Channel Performance: The Case of Sri Lanka", *Symposium of Corporate Financial Topics (FIBE)*, Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), Bergen, Norway, 2010
78. Gupta, A., "Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment", *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 2013, pp. 34–43,

преземено од:

<http://modernscientificpress.com/journals/viewarticle.aspx?Ytdxip8pwb35qabc2bv/1wjuqnmulgnsj0ncux/h4nryh2pouybfv904kxbzujv>

79. Harcombe, D., “The Economic Impacts of Tourism”, Assumption University, 19(2), 1999, преземено од: http://www.journal.au.edu/abac_journal/may99/article3_f.html
80. Harris, Rob., “*Sustainable Tourism: a Global Perspective*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006
81. Hayes, D., & Ninemeier, J., “*Foundations of lodging management*”, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J, 2006
82. Henderson, J. C., “The Politics of Tourism in Mayanmar”, Current Issues in Tourism, Vol 6, 2003, pp. 97-118
83. Hill, Jennifer, and Tim Gale., “*Ecotourism and Environmental Sustainability: Principles and Practice*”, Ashgate, Farnham, England, 2009
84. Hilton, “Annual report, 2013”, 2014, преземено од: http://ir.hiltonworldwide.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V2/annual-report/Hilton_2013_AR.pdf
85. Hilton, “Annual report, 2014”, 2015, преземено од: <http://media.investis.com/H/Hilton-Worldwide/annual-report/hilton-2014-ar.pdf>
86. Hitchcock, Darcy E., and Marsha L. Willard., “*The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*”, Earthscan, London, 2009
87. Horner, Susan, and Swarbrooke, John, “*Leisure Marketing: a Global Perspective*”, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005
88. Hoteliers of the World, Hotels, The Magazine of the Worldwide Hotel Industry, November, 2014, преземено од: <http://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/2014/HotelsMagazineNassettaHoteliersoftheWorld.pdf>
89. Hsu, C. H. C., & Powers, T., “*Marketing Hospitality, 3rd Edition*”, John Wiley & Sons, New York, 2002
90. Huang, T., and Kamolrat, L., “Critical Success Factors in Merger & Acquisition Projects”, 2007
91. Huybers, Twan, *Tourism in Developing Countries*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007

92. Hyatt, “Annual report, 2012”, 2012, преземено од:
http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/annual%202012/Hyatt-Form-10-K.PDF
93. Hyatt, “Annual report, 2013”, 2013, преземено од:
http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/annual%202013/Hyatt-Form-10-K.pdf
94. Hyatt, “Annual report, 2014”, 2014, преземено од:
http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/q4%202014/Q4-2014-Form-10-K_v001_w9z3mb.pdf
95. IHG, “Annual Report and Form 20-F 2015”, 2015, преземено од:
https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2015/files/pdf/annual_report_2015.pdf
96. Indris, S., & Primiana, I., “Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia”, International Journal of Scientific & Technology Research, 4(4), 2015, pp. 188–196,
преземено од: <http://www.ijstr.org/final-print/apr2015/internal-and-external-environment-analysis-on-the-performance-of-small-and-medium-industries-smes-in-indonesia.pdf>
97. Intercontinental, “Annual report, 2012”, 2012, преземено од:
https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2012/docs/IHG_Report_2012.pdf
98. Intercontinental, “Annual report, 2013”, 2013, преземено од:
https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2013/docs/IHG_Report_2013.pdf
99. Intercontinental, “Annual report, 2014”, 2014, преземено од:
https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2014/files/IHG_Report_2014.pdf
100. International Labor Organization, “Developments and challenges in the hospitality and tourism sector”, 2010, преземено од:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_166938.pdf
101. Išoraitė, M., “*IMPORTANCE OF STRATEGIC ALLIANCES IN COMPANY’S ACTIVITY*”, INTELLECTUAL ECONOMICS, 1(5), 2009, pp. 39-46
102. ITB World Travel Trends Report December 2015, Messe Berlin, 2015, преземено од:
http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_dl_all_itbkongress/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary_studien/ITB_World_Travel_Trends_Report_2015_2016.pdf

103. Jamaluddin, M., Hanafiah, M., & Zulkifly, M., “Customer-based Psychology Branding”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2003, pp. 772-780
104. Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57(3), 1993, p. 53
105. Jayawardhana, A., “Business Strategy, Market Orientation and Sales Growth in Hotel Industry of Ancient Cities in Sri Lanka”, *Tropical Agricultural Research*, 24 (3), 2013, pp. 228-237, преземено од:
[http://www.pgia.ac.lk/files/Annual_congress/journal/v24_3/Papers/3-36 - A.A.K.K.pdf](http://www.pgia.ac.lk/files/Annual_congress/journal/v24_3/Papers/3-36-A.A.K.K.pdf)
106. Jucan, C.N. & Jucan, M.S., “*Travel and Tourism as a Driver of Economic Recovery*”, In *Procedia Economics and Finance* 6, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013, Elsevier B.V., 2013, pp. 81–88
107. Kandampully, J. & Kandampully, R., “Service system: a strategic approach to innovate and manage service superiority”, *Managing tourism and hospitality services: theory and international applications*, pp. 94–103
108. Kandampully, J., “The new customer-centred business model for the hospitality industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 2006, pp. 173-087, преземено од:
https://www.researchgate.net/publication/247624199_The_new_customer-centred_business_model_for_the_hospitality_industry
109. Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W., “*MARKETING CHANNELS AND WHOLESALING*”, In *Marketing*, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2009
110. Kohun, F. G., & Skovira, R. J., “Decision-Making and its Social-Cultural Environments: A Proposed Research Model”, *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference*, 2011, преземено од:
<http://proceedings.informingscience.org/insite2011/insite11p285-293kohun305.pdf>
111. Коруновски, С., Мариноски, Н., Нестороска, И., Ефремова, А., Марковиќ, Н., „ПОТСТРАТЕГИЈА ЗА ТРАДИЦИИ И НАСТАНИ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“, Охрид, Македонија, 2014, преземено од:
http://tourismmacedonia.gov.mk/uploads/potstrategija_za_tradicii_i_nastani.pdf
112. Kosar Lj., “*Hotelijerstvo*”, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002
113. Kotler, P., & Armstrong, G., “*Principles of marketing*”, 14th ed., Pearson Prentice Hall, Boston, 2012

114. Kotler, P., *"Marketing management"*, Chapter 1, Eleventh ed., Pearson Education (Singapore) Pte. Ltd, Delhi, India, 2003
115. Kotler, P., and Keller, L.K., *"Marketing Management"*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2009
116. Kotler, P., Bowen, J.T., and Makens, J.C., *"Marketing for Hospitality and Tourism"*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006
117. Koutroumanis, D.A., *"Technology's Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage"*, 12(1), 2011, преземено од: <http://t.www.na-businesspress.com/jabe/koutroumanisweb.pdf>
118. KPMG international, Rethinking the business model, The Economist Intelligence Unit, 2005, преземено од: http://www.in.kpmg.com/pdf/Rethinking_business_model06.pdf
119. Kumar, J., & Hussain, K. *"Evaluating Tourism's Economic Effects: Comparison of Different Approaches"*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp. 360-365
120. Kumar, P., *"Marketing of hospitality and tourism services"*, Tata mcgraw Hill Education, New Delhi, India, 2010
121. Lee, C. Et al., *"Seasonality in Tourism Industry: Impacts and Strategies"*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd., 2008
122. Levitt, T., *"Exploit the Product Life Cycle"*, 2014, January, преземено од: <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>
123. Lewis, R.C., Chambers, R.E. and Chacko, H.E., *"Marketing leadership in hospitality: Foundations and Practices"*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, United States of America, 1995
124. Lockwood, A., and Medlik. S., *"Tourism and Hospitality in the 21st Century"*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001
125. Luce, R., *"The power of one: stand up, be counted, make a difference"*, J. Countryman, Nashville, TN, 2003
126. Lynn, M., *"Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations"*, Cornell University, School of Hospitality Administration, 2011, преземено од: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/243>
127. Мариноски, Н., „*Основи на угостителството*“, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2002
128. Maritan, C., *"Competitive Strategy"*, Edward Elgar, 2011

129. Marriott, “Annual report, 2012”, 2013, преземено од:
http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x651624/51819a94-f37f-4a6a-b735-e6f861259f1c/Marriott_2012AR.pdf
130. Marriott, “Annual report, 2013”, 2014, преземено од:
http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x742452/f657cf68-7023-4766-8626-d61b031f79fa/Marriott_2013AR.pdf
131. Marriott, “Annual report, 2014”, 2015, преземено од:
http://investor.shareholder.com/mar/marriottar14/pdfs/Marriott_2014_Annual_Report.pdf
132. Marzieh et. Al., Product Life Cycle, Technology Life Cycle And Market Life Cycle; Similarities, Differences And Applications, *Joint International Conference 2015*, Bary, Italy, 2015
133. Matthews, S., “Introducing Marriott International: Your Key Company Overview”, 2016, January 14, преземено од: <http://marketrealist.com/2016/01/introducing-marriott-international-key-company-overview/>
134. Mcdougall, G.H., & Levesque, T., “Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation”, *Journal of Services Marketing*, 14(5), 2000, pp. 392–410
135. Mdsman, P., “Evolution of hospitality industry”, 2016, преземено од:
<https://www.linkedin.com/pulse/evolution-hospitality-industry-prince-mdusman-fda-ba-itc-mba-emba-6110039376564092928>
136. Medlik, S., & Ingram, H., “*Hotelsko poslovanje*”, Golden marketing, Zagreb, 2002
137. Medlik, S., and V. T. C. Middleton, “*Product Formulation in Tourism*”, In *Tourism and Marketing*, vol. 13, Aiest, Berne, 1973
138. Middleton, V., & Fyall, A., “*Marketing in travel and tourism*”, 4th ed., Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009
139. Министерство за економија на Р. Македонија, Сектор за туризам, Преглед на категоризирани хотели, состојба на 31.1.2015 година, преземено од:
http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_u_gostitelstvo/4359.html
140. Министерство за животна средина и просторно планирање, Туристички промет во Република Македонија, преземено од: http://www.moepp.gov.mk/?Page_id=3990

141. Министерство за надворешни работи на Република Македонија, Визи за влез во Република Македонија, преземено од: <http://www.mfa.gov.mk/index.php/mk/za-stranski-drzavjani/informacii-vizi-vlez-rm/vizi-za-vlez-vo-rm>
142. Министерство за надворешни работи на Република Македонија, Патување во Шенген зоната, преземено од: <http://www.mfa.gov.mk/index.php/mk/za-makedonski-drzavjani/informacii-za-vizi/patuvanje-vo-sengen-zonata>
143. Министерство за труд и социјална политика на Република Македонија, „Стратегија за демографски развој на Република Македонија 2008 – 2015 година“, 2008, преземено од: www.mtsp.gov.mk/wbstorage/Files/strategija_demografaska.doc
144. Mill, R. C., and Morrison, A. M., “*The Tourism System*”, Kendall/Hunt Pub., Dubuque, IA, 2002
145. Moeller, S., & Brady, C., “*Intelligent M & A: Navigating the mergers and acquisitions minefield*”, Chichester, West Sussex, J. Wiley & Sons, England, 2007
146. Moore, G. E., “*Cramming more components onto integrated circuits*”, Reprinted from Electronics, volume 38, number 8, April 19, 1965, pp. 114 ff. IEEE Solid-State Circuits Newsletter, 20(3), 2006, pp. 33–35, преземено од: <http://doi.org/10.1109/n-ssc.2006.4785860>
147. Mowforth, M., and Munt, I., “*Tourism and Sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World*”, Routledge, London, 2009
148. Наковска, Ј., „Категоризација и стандардизација во хотелиерството“, Штип, Р. Македонија, 2014
149. Народна банка на Република Македонија, Квартален билтен IV/2013, Скопје, 2013, преземено од: <http://www.nbrm.mk/?ItemID=2838056595DEF04190DEAE9B9980FA23>
150. Народна банка на Република Македонија, Квартален извештај, јануари 2012 г. Скопје, 2012, преземено од: http://www.nbrm.mk/wbstorage/Files/webbuilder_Kvartalen_izvestaj_januari_2012_SP_WEB.pdf
151. Народна банка на Република Македонија, Квартален извештај, јануари 2012 г. Скопје, 2012, преземено од: http://www.nbrm.mk/wbstorage/Files/webbuilder_Kvartalen_izvestaj_januari_2012_SP_WEB.pdf
152. Народна банка на Република Македонија, Квартален извештај, август 2015 година, преземено од:

http://www.nbrm.mk/wbstorage/Files/Istrazuvanje_Kvartalen_izvestaj_avgust_2015.pdf

153. Народна банка на Република Македонија, „Одлука за управување со ризиците“, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/2011
154. Nudy, R. L., “Product Life Cycle Issues Analysis”, преземено од:
<http://infohouse.p2ric.org/ref/01/00847.pdf>
155. OECD, “Ministerial conference: Building a 2020 vision for South East Europe: Statement by the Chair”, OECD, Paris, 2011
156. Оперативен прирачник за инструментите на фондот за иновации и технолошки развој, (2015), преземено од: <http://www.fitr.mk/wp-content/uploads/2015/09/%D0%9E%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%95%D0%9D-%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%A0%D0%90%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%97%D0%90-%D0%98%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%A2%D0%95-%D0%9D%D0%90-%D0%A4%D0%9E%D0%9D%D0%94%D0%9E%D0%A2-%D0%97%D0%90-%D0%98%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%98-%D0%98-%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%A8%D0%9A%D0%98-%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%9E%D0%88.pdf>
157. Pablos, P.O., Tennyson, R.D. & Zhao, J., “*Global hospitality and tourism management technologies*”, Business Science Reference, Hershey, PA, 2012
158. Perreault, W. D., and McCarthy, J.E., “*Basic Marketing: a Global-managerial Approach*”, McGraw-Hill, Boston, MA, 2005
159. Petrevska, B., “Tourism in the global development strategy of Macedonia: Economic perspectives”, UTMS Journal of Economics, 2 (1), 2011, pp. 101-108
160. Петревска, Б., „Значењето на туризмот во економската активност на Македонија“, Зборник на трудови на МИТ универзитет – Скопје, год.1/бр.1, 2010, стр.249-258
161. Pindiche, E., & Ionita, R., “The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania”, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, pp. 327–337, 2013, преземено од:
http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/23_pindiche_ionita-

the influence of micro and macroenvironment components on trade companies in romania.pdf

162. Pirija, D., “*Standardi u turistickom ugostiteljstvu*”, Visoka skola za turizam, Sibenik, 2003
163. Pizam, A., “*International Encyclopedia of Hospitality Management*”, 2nd ed., Elsevier Ltd, Oxford, UK, 2010
164. Porter, M. E., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, 2008, pp. 23–41, преземено од:
http://users.jyu.fi/~juanla/readings/hbr_on_strategy_23_41.pdf
165. Product Life Cycle Theory Marketing Essay, UK Essays, November 2013, преземено од: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/product-life-cycle-theory-marketing-essay.php?Cref=1>
166. Product Life Cycle, преземено од:
<http://www.netmba.com/marketing/product/lifecycle/>
167. PWC, Guide to Doing Business and Investing in Macedonia, 2014, преземено од:
http://www.pwc.com/mk/en/about-us/doing_business_guide_macedonia_2014.pdf
168. Radulović, L., “The role and potential of global distribution system amadeus for tourism development at the global level”, *SINGIDUNUM JOURNAL*, 10(1), pp. 28–38, 2013, преземено од: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8090/2013/2217-80901301028R.pdf>
169. Raina, A., “*Ecology, Wildlife and Tourism Development: Principles, Practices and Strategies*”, Sarup & Sons, New Delhi, 2005
170. Rauch, R., Top 10 Hospitality Industry Trends in 2015, преземено од:
<https://hotelguru.com/top-10-hospitality-industry-trends-in-2015/>
171. Raval, A. & Grönroos, C., “The value concept and relationship marketing”, *European Journal of Marketing*, 30(2), 1996, pp.19–30
172. Регистар на туристички агенции, Сектор за туризам и угостителство, Министерство за економија на Република Македонија, 2015, достапно на:
http://archive.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_u_gostitelstvo/3886.html
173. Reid, R., & Bojanic, D., “*Hospitality marketing management*”, 4th ed., Wiley, Hoboken, N.J., 2006
174. Rice, C., “*Understanding customers*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997
175. Ries, A. And Trout, J., “*Marketing Warfare*”, mcgraw-Hill, 1986

176. Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P., "Mergers and Acquisitions", Roberts, Wallace, Moles, 2003, преземено од <https://www.ebsglobal.net/ebs/media/ebs/pdfs/mergers-acquisitions-course-taster.pdf>
177. Robertson, R., "*Globalization: Social Theory and Global Culture*", London, Sage, 1992
178. Rushmore, S., "Hotel Investments Handbook (Handbook)", HVS International, Mineola, New York, 2002, pp. 392-423, преземено од: [http://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel Investments Handbook/Hotel Investments Handbook.pdf](http://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook.pdf)
179. Rushmore, S., & Ciraldo, D., "Hotel investments handbook", West Group, New York, NY, 2001
180. Rushmore, S., and Baum, E.: Hotels and motels (History), Appraisal Journal, 70 (2), April 2002, преземено од: <http://www.freepatentsonline.com/article/Appraisal-Journal/85921088.html>
181. Rusu, S., "*The Tourist Product Life Cycle -Theoretical Developments in Contemporary Economics*", „Aurel Vlaicu", University of Arad, ISBN 978-52-0489-1, pp. 185-191
182. Rutherford, D. G., and O'Fallon, M. J., "*Hotel Management and Operations*", John Wiley, Hoboken, NJ, 2007
183. Seifert, A., & Messing, K., "*Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners*", The Dirty Work of Neoliberalism Cleaners in the Global Economy, 2006, pp. 129-149
184. Sharma, N., "Marketing strategy on different stages plc and its marketing implications on fmcg products", International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, 2(3), 2013, pp. 121–136, преземено од: <http://indianresearchjournals.com/pdf/ijmfsmr/2013/march/12.pdf>
185. Sharpley, R., "*Tourism Development and the Environment: beyond Sustainability?*", Earthscan, London, 2009
186. Sheth, J., Sisodia, R.S. and Sharma, A., "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, Winter, 2000, pp 55-66
187. Sinclair, T. M. And Stabler, M., "*The Economics of Tourism*", Routledge, 1997
188. Slater, S.F. & Narver, J.C., "Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two", Strategic Management Journal, 19(10), 1998, pp.1001–1006, Преземено од: <https://pdfs.semanticscholar.org/fc2b/5745e118c58b45f80944825296cf825d76c6.pdf>

189. Sloan, P., Legrand, W., and Chen, J. S., “*Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009
190. Spadaccini, M., “*Business structures*”, 1st ed., Entrepreneur Press, Irvine, CA, 2007
191. Special Report: Hotels‘325, 2010, преземено од:
<https://www.google.com/url?Sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewiqspixpvzsahxdvrokhdeuaocqfggtmaq&url=http%3A%2F%2Fwww.marketingandtechnology.com%2Frepository%2fwebfeatures%2FHOTELS%2f2010giants.pdf&usq=afqjcnfvcwauiryf3ihesxuxo3gunis4w&bvm=bv.151325232,d.bgg>
192. Spinelli, S., and Birley, S., “Toward a Theory of Conflict in the Franchise System”, *Journal of Business Venturing* 11, 1996, pp. 329-342
193. Spurr, R., “*Tourism Satellite Accounts*”, In *International Handbook on the Economics of Tourism*, ed, 2006
194. Stahl, M., and Grisby, D. W., “*Strategic Management for Decision Making*”, Butterworth/Heinemann, Oxford, 1998
195. Starwood Hotel & Resorts Worldwide Inc's., 2015, преземено од:
http://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?Code=hot
196. Steffens, P. R., “*The Product Life Cycle Concept: Buried or Resurrected by the Diffusion Literature?*”, Academy of Management Conference, Technology and Innovation Management Division, Denver, 2002
197. Статистички годишник на Република Македонија, 2013, преземено од:
<http://www.stat.gov.mk/Publikacii/pdfgodisnik2013/14-transturvnatr-transtourtrade.pdf>
198. Статистички годишник на Република Македонија, 2016, Транспорт, туризам и други услуги, преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDFSG2016/14-TransTurVnatr-TransTourTrade.pdf>
199. Стратегија за иновации на Република Македонија за 2012-2020 година, преземено од:
http://www.konkurentnost.mk/strateskidokumenti/Strategija%20za%20inovacii_final_0ktomvri2012.pdf
200. Stewart, M. R., & Maughn, R. D. “INTERNATIONAL JOINT VENTURES, A PRACTICAL APPROACH”, преземено од:
[http://www.dwt.com/files/publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/presentation/publicationattachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/international joint ventures article_stewart.pdf](http://www.dwt.com/files/publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/presentation/publicationattachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/international%20joint%20ventures%20article%20stewart.pdf)

201. Sufi, T., “Hospitality industry: An overview of strategy, structure and globalization”, Journal of Hospitality Application & Research, BIT Mesra, Ranchi, 3(1), 2008, pp. 50-57, преземено од:
https://www.academia.edu/1969688/HOSPITALITY_INDUSTRY_STRUCTURE_STRATEGY_AND_GLOBALIZATION
202. Sundelin, A., “Strategic Alliances - an important part of most business models”, 2009, August 29, преземено од: <http://tbmdb.blogspot.mk/2009/08/strategic-alliances-important-part-of.html>
203. Šušić, V., “The development and territorial allocation of hotel chains in the world”, FACTA UNIVERSITATIS: Economics and Organization, 6(3), 2009, pp. 313–323, преземено од: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200903/eao200903-11.pdf>
204. Tan, J. H., & Dwyer, L., “Managing Distribution Channel Conflict in the Hotel Industry”, Researchgate, 2014, pp. 9–19, преземено од:
<http://www.researchgate.net/publication/266382399>
205. Tanwar, R., “Porter’s Generic Competitive Strategies”, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 15(1), 2013, pp. 11–17, преземено од:
<http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol15-issue1/b01511117.pdf>
206. Temenugova, O.G., “Our Tourism – Tourism without Strategy”, 3rd International conference Multiplicative Effects of Tourism Development, Ohrid, 2001
207. Terjesen, S., “Joint Ventures: Synergies and Benefits”, QFINANCE, преземено од:
<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1157739.files/joint-ventures-synergies-and-benefits.pdf>
208. Терпо, К., Административно-правни услови за користење на франшизата како начин за започнување со мал бизнис во Република Македонија, 2016
209. Thadani, M., & Mobar, J. S., “HVS Hotel Management Contract Survey”, HVS, 2014, преземено од: <https://www.hvs.com/article/7025/excerpts-hvs-hotel-management-contract-survey-%E2%80%93-USA>
210. The Economist, Age invaders, The Economist, 2014, преземено од:
<http://www.economist.com/news/briefing/21601248-generation-old-people-about-change-global-economy-they-will-not-all-do-so>
211. The History of Franchising, преземено од: <http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising>
212. The Hotel Brands Report, Hotel analyst, 2016, преземено од:
<http://hotelanalyst.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/2016/12/Brands-Sample.pdf>

213. The World Bank, "Ease of doing business, Macedonia", преземено од:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/macedonia-fyr>
214. The World Bank, "International tourism, receipts (current US \$): Macedonia",
http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?End=2014&locations=MK&name_desc=false&start=1995&view=chart
215. Todeva, E., & Knoke, D., "*Strategic Alliances & Models of Collaboration*",
Management Decision, 43(1), 2005
216. Tourism and European Union: Recent trends and policy developments, September
2015, преземено од:
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA\(2015\)568343_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf)
217. Tribe, J., "*The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*", Elsevier, Amsterdam,
2005
218. Tribe, J., "*Economics of Recreation, Leisure and Tourism*", Elsevier Butterworth-Hein,
Oxford, 2011
219. Туризам во Република Македонија 2011-2015, Државен завод за статистика, 2016,
преземено од: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.16.01.pdf>
220. United Nations, World Urbanization Prospects, преземено од:
<https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.Pdf>
221. Уредба за групно иземање на вертикалните договори за исклучиво право на
дистрибуција, селективно право на дистрибуција, исклучиво право на купување и
франшизинг, член 3 (2)д, Службен весник на РМ бр. 91/2005
222. Vallen, G.K. & Vallen, J.J., *Check-in check-out: managing hotel operations* 8th ed.,
Boston: Pearson, 2009
223. Vanhove, N., "The economics of tourism destinations", Elsevier Butterworth-
Heinemann, Amsterdam, 2005
224. Wearing, S. & Neil, J., "*Ecotourism: impacts, potentials and possibilities?*",
Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2009
225. Westcott, M., Introduction to Tourism and Hospitality in BC, преземено од:
<https://opentextbc.ca/introtourism/chapter/chapter-1-history-and-overview/>
226. Whiple, J. M., & Frankel, R., "The Alliance formation process", The International Food
and Agribusiness Management Review, 1(3), 1998, преземено од:
https://www.researchgate.net/publication/23941128_the_alliance_formation_process?Erichid=rgreq-c24678ecc81d0a2c34831e11b82e52b9-

[xxx&enrichsource=y292zxjqywdlozizotqxmti4o0ftojk3mzuxmtixmj00mtyzqde0mday
mje3mqj2otq=&el=1_x_2](#)

227. Wiley, J., “*Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*”, second ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2010
228. Williams, A. & Shaw G., “*Tourism and Economic Development*”, Belhaven Press, London, 1991
229. Williams, A., “*Understanding the Hospitality Consumer*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002
230. Williams, C., Barton, D., & Coltrain, D., “*SELECTING A BUSINESS STRUCTURE: An Informational Guide to Forming Businesses*”, Kansas State University, 2000,
преземено од:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?Doi=10.1.1.552.9845&rep=rep1&type=pdf>
231. Woods, R.H., King, J.Z. & Woods, R.H., “*Leadership and management in the hospitality industry*”, 3rd ed., Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc, 2002
232. World Bank Group Macroeconomics & Fiscal management, Југоисточна Европа – Редовен економски извештај бр.9, 2015, преземено од:
<http://pubdocs.worldbank.org/en/891471443451493690/SEERER-8-mk.pdf>
233. World Tourism Organization, “UNWTO Tourism Highlights”, преземено од:
<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
234. WTTC, “Corporate Travel as a Catalyst for Economic Performance”, 2011, преземено од: www.deplacementspros.com/attachment/281391/
235. WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2015 MACEDONIA”, 2015, преземено од: <http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf>
236. WTTC, “Travel and tourism 2011”, 2011, преземено од: www.wttc.org
237. WTTC, “Travel and tourism: Competitiveness report 2009”, 2009, преземено од:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_traveltourism_Report_2009.pdf
238. WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2012”, 2012, преземено од:
<http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr.pdf>
239. WTTC, “Travel and tourism: Economic impact 2013”, 2013, преземено од:
<http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-travel-tourism-economic-impact-by-wttc.pdf?Sfvrn=0>

240. WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2014", 2014, преземено од:
http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf
241. WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015, Macedonia", 2015,
<http://www.tourism-generis.com/res/file/3776/49/0/FYROM2015.pdf>
242. WTTC, "Travel and tourism: Economic impact 2015", 2015, преземено од:
<http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regional-2015/world2015.pdf>
243. WTTC, Benchmarking Travel & Tourism, 2015, преземено од: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark%20reports/regional%20results%202015/global%20benchmarking%20report%202015.pdf>
244. WTTC/WEFA, "Travel & Tourism Satellite Accounting Development Program – An Integrated Econometric System for Measuring and Forecasting Travel & Tourism's Contribution to National Economies", London, 2007
245. Wyndham, "Annual report, 2012", 2013, преземено од:
<http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?C=200690&p=irol-newsarticle&ID=1781969&highlight=>
246. Wyndham, "Annual report, 2014", 2014, преземено од:
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1361658/000136165815000004/wyn-20141231x10k.htm>
247. Wyndham, "Annual report, 2013", 2013, преземено од:
<http://www.wyndhamworldwide.com/sites/default/files/Final%2010-K%202.14.14.pdf>
248. Yami, S., "*Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*", Elgar, Cheltenham, 2010
249. Закон за данок на додадена вредност, Службен весник на РМ, бр. 44/99, 59/99, 86/99, 11/00
250. Закон за заштита на конкуренцијата (04/05, 70/06 и 22/07), Службен весник на РМ бр. 145/10
251. Закон за преземање на акционерските друштва, Службен весник на РМ, бр. 4/02, 37/02 и 36/07
252. Закон за стечај, Службен весник на РМ, бр. 07-1139/1
253. Закон за трговски друштва, Службен весник на РМ, бр. 28/2004 (измена бр. 84/05; 25/07)

254. Закон за туристички развојни зони, Службен весник на РМ, бр. 141 од 9.11.2012 година, достапно на:
http://www.tourismmacedonia.gov.mk/Uploads/Zakon_za_turisticki_razvojni_zoni_141_09112012.pdf

Користени веб-страници:

1. <http://buffaloah.com/a/del/107/signif.html>
2. <http://hiltonworldwide.com>
3. <http://hiltonworldwide.com/portfolio/>
4. <http://kwilson.com/our-story/history/>
5. <http://kwilson.com/our-story/holiday-inns/>
6. http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/annual%202014/Hyatt-Hotels-Form-10-K.PDF
7. http://s2.q4cdn.com/278413729/files/doc_financials/q4_2015/Final-H-10-K-12.31.15.pdf
8. <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/concepts.pdf>
9. http://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Investors/Documents-financiers/2016/02/18/hotel_portfolio_as_of_december_31_2015.pdf
10. <http://www.accorhotels.group/en/group/our-brands-and-services/our-portfolio>
11. <http://www.accorhotels-group.com/en.html>
12. <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.htm>
13. http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/w/NYSE_WYN_2014.pdf
14. <http://www.eff-franchise.com/Data/FRANCHISE%20STATISTICS%20-%20EUROPE%20-%20source-EFF.pdf>
15. <http://www.famoushotels.org/hotels/timeline>
16. <http://www.forgottendetroit.com/statler/history.html>
17. http://www.franchise.com/franchise-news/Basics_UFOC_info.cfm
18. <http://www.franchise.org/about-ifa>
19. http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/the_fdd_what_to_expect.html
20. <http://www.grin.com/en/e-book/22596/market-segmentation-and-branding-in-the-hotel-industry>

21. <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count>
22. <http://www.hotelnewsresource.com/article70429.html>
23. http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-ranking-2015-a-second-chinese-operator-climbs-into-the-top-10#
24. http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-rankings-the-leaders-grow-stronger-ihg-retains-top-spot
25. http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-ranking-2015-a-second-chinese-operator-climbs-into-the-top-10
26. <http://www.ihg.com>
27. <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=413>
28. <http://www.ippo.gov.mk>
29. <http://www.learnmarketing.net/perceptualmaps.htm>
30. <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi>
31. <http://www.nasaa.org/about-us/>
32. <http://www.panam-airways.com/index2.php?clipper=company>
33. <http://www.priceline.com/InformationCenter/html/faq.htm>
34. http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/UR_Core/Morchhett_Strategic.pdf
35. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Product-Life-Cycle-and-Industry-Life-Cycle.html>
36. <http://www.spatenbeer.com/home.html>
37. <http://www.stat.gov.mk/PrethodniSoopstenijaOblast.aspx?id=32&rbrObl=7>
38. <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=98>
39. <http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising>
40. <http://www.wttc.org/about/>
41. <http://www.wyndhamhotelgroup.com/>
42. <http://www.wyndhamworldwide>
43. <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/history/index.html>
44. <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v1.0/s07-05-reducing-international-trade-b.html>
45. <https://hotel-development.marriott.com>
46. <https://www.accc.gov.au/about-us/australian-competition-consumer-commission/about-the-accc>
47. <https://www.accc.gov.au/business/industry-codes/franchising-code-of-conduct>

48. <https://www.ahla.com>
49. <https://www.butlins.com/get-to-know-us/our-beliefs-and-colourful-story/index.aspx>
50. <https://www.countries-ofthe-world.com/countries-of-europe.html>
51. <https://www.fhwa.dot.gov/publications/publicroads/96summer/p96su2.cfm>
52. <https://www.hiltonfoundation.org/about/history>
53. <https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2014/index.asp>
54. <https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2015/index.html>
55. <https://www.lawdepot.com/contracts/joint-venture-agreement/#.WB44gi0rKUk>
56. https://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html
57. <https://www.wttc.org/about/>
58. Prices and requirements for visa for Republic of Macedonia,
<http://www3.sympatico.ca/emb.macedonia.ottawa/PricesRequirements.pdf>

